

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE
PROGRAMA DA QUALIDADE PARA O SERVIÇO PÚBLICO**

Fernanda Gomes Ferreira

Professor Orientador: Dr. Édson Pacheco Paladini

Florianópolis – SC

1999




UFSC-BU

(BU)

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE PROGRAMA DA QUALIDADE PARA O SERVIÇO PÚBLICO


Fernanda Gomes Ferreira

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE “MESTRE EM ENGENHARIA”, ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

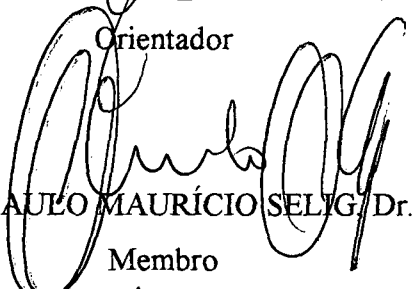


Prof. RICARDO MIRANDA BARCIA, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Prof. ÉDSON PACHECO PALADINI, Dr.
Orientador



Prof. PAULO MAURÍCIO SELIG, Dr.
Membro



Prof. GREGÓRIO VARVAKIS RADOS, Dr.
Membro

*Para Ronaldo,
pela paciência, incentivo e amor.*

AGRADECIMENTOS

- A Deus, fonte de inspiração e fé;
- Aos meus pais, pelo exemplo de perseverança e trabalho;
- A minha família pelo apoio;
- Ao Professor Orientador Dr. Édson Pacheco Paladini, por ter acreditado e viabilizado a concretização deste trabalho;
- À Banca Examinadora por contribuir para um maior enriquecimento do trabalho;
- Aos professores da Engenharia de Produção por terem compartilhado conhecimentos essenciais ao meu crescimento pessoal e profissional;
- Ao colega Pedro Antônio de Melo pelas grandiosas contribuições e pelo firme apoio no término da dissertação;
- Ao amigo Jacson Alexandre Pereira, pelo incentivo e sugestões;
- Ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas e à Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade valiosa de atualização;
- Ao Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, pela transparência e por ter dado subsídio à implantação prática do modelo proposto;
- A equipe do Setor de Treinamento do TRT da 12ª Região, pela amizade e contribuições;
- Aos servidores e advogados que atuam junto a Justiça do Trabalho da 12ª Região que participaram da pesquisa; e,
- A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Sumário

Lista de Figuras	ix
Lista de Gráficos	ix
Lista de Tabelas	ix
Lista de Quadros	x
Anexos	x
Lista de Siglas	xi
Resumo (<i>Abstract</i>)	xii
I INTRODUÇÃO	01
1.1 Descrição do problema de pesquisa	01
1.2 Justificativa e relevância do trabalho	02
1.3 Pressupostos básicos	05
1.4 Objetivos	05
1.4.1 Objetivo geral	05
1.4.2 Objetivos específicos	06
1.5 Ações	06
1.6 Resultados esperados	07
1.7 Consolidação dos elementos do trabalho	08
1.8 Limitações do trabalho	10
1.9 Estrutura do texto	10
II - QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	12
2.1 Qualidade: histórico e conceitos	13
2.1.1 Histórico da qualidade	13
2.1.2 Conceitos de qualidade	15
2.2 Qualidade nos serviços	17
2.2.1 Serviços: conceitos e características	18
2.2.2 Conceito de qualidade nos serviços	19
2.2.3 Elementos críticos para qualidade de serviços	23

2.3 Mudança organizacional e a qualidade nos serviços	24
2.4 Serviço público: cenário atual e a importância de repensá-lo para o alcance da qualidade	28
2.5 Principais diferenças entre o setor público e o setor privado	34
2.6 Qualidade na Administração Pública: algumas iniciativas	37
2.7 Um projeto da qualidade para o serviço público	39
2.7.1 Conceitos utilizados	39
2.7.2 Características dos serviços utilizados	42
2.7.3 Características da qualidade em serviços	42
2.7.4 Elementos críticos para o serviço público	43
2.7.5 Estrutura básica do projeto	44
III UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA O SERVIÇO PÚBLICO	46
3.1 Visão geral da proposta	46
3.2 Modelo básico da proposta	49
3.3 Valorização das pessoas	53
3.3.1 Atividades gerais	54
3.3.1.1 Análise	54
3.3.1.2 Ações	61
3.3.1.2.1 Justificativa para a escolha das ações	64
3.3.1.3 Avaliação	67
3.3.1.4 Consolidação	70
3.3.2 Atividade básica do projeto no que tange à valorização das pessoas: treinamento	71
3.3.2.1 Conceituação	71
3.3.2.2 Justificativa para a escolha da atividade básica	74
3.3.2.3 Treinamento: uma análise crítica	76
3.3.2.4 Programa de treinamento: diretrizes	79
3.3.2.5 Programa de treinamento proposto	81
3.4 Modernização do processo produtivo	88
3.4.1 Atividades gerais	89
3.4.1.1 Análise	90

3.4.1.2 Ações	94
3.4.1.2.1 Justificativa para a escolha das ações	96
3.4.1.3 Avaliação	96
3.4.1.4 Consolidação	99
3.4.2 Atividade básica do projeto no que tange à modernização do processo produtivo: informatização	100
3.4.2.1 Conceituação	100
3.4.2.2 Justificativa para a escolha da atividade básica	101
3.4.2.3 Informatização: análise crítica	103
3.4.2.4 Programa de informatização: diretrizes	104
3.4.2.5 Projeto de informatização proposto	107
3.5 Roteiro de implantação e avaliação	112
3.6 Generalização para a Justiça Federal – 4º Região	114
 IV - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	 116
4.1 Seleção da organização	116
4.2 Apresentação da instituição	117
4.2.1 Justiça do Trabalho	117
4.2.2 Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região	121
4.3 Justiça do Trabalho – 12ª Região: diagnóstico organizacional	125
4.4 Valorização das pessoas	128
4.4.1 Atividades gerais	128
4.4.1.1 Análise	129
4.4.1.2 Ações	130
4.4.1.2.1 Justificativas para as ações	135
4.4.1.3 Avaliação	136
4.4.1.4 Consolidação	138
4.4.2 Atividade básica: programa de treinamento da Justiça do Trabalho da 12ª Região	138
4.4.2.1 Justificativa para a escolha da atividade básica	138
4.4.2.2 Treinamento no TRT-12ª Região: uma análise crítica	139

4.4.2.3 Programa de treinamento no TRT – 12ª Região	140
4.4.2.4 Projeto de treinamento proposto	140
4.5 Modernização do processo produtivo	151
4.5.1 Atividades gerais	151
4.5.1.1 Análise	151
4.5.1.2 Ações	153
4.5.1.2.1 Justificativa para as ações	157
4.5.1.3 Avaliação	160
4.5.1.4 Consolidação	160
4.5.2 Atividade básica: informatização do TRT –12ª Região	160
4.5.2.1 Justificativa para a escolha da atividade básica	161
4.5.2.2 Informatização no TRT- 12ª Região: uma análise crítica	161
4.5.2.3 Programa de informatização do TRT-12ª Região	163
4.5.2.4 Avaliação da atividade básica	163
4.5.2.5 Consolidação	164
4.6 Considerações sobre proposta geral e implantação	165
4.7 Avaliação/Consolidação Das Ações Implantadas No Trt–12ª Região	166
4.7.1 Avaliação das ações por parte dos clientes internos e externos	167
4.7.1.1 Reconhecimento do problema de pesquisa	167
4.7.1.2 Planejamento da pesquisa	167
4.7.1.3 Resultados da pesquisa	171

V CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES GERAIS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões	173
5.2 Recomendações Gerais	178
5.3 Considerações finais	178

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184
-----------------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1:Estrutura do texto	11
Figura 2.1:Os Gap's do Processo de Prestação de Serviços	21
Figura 2.2:Modelo de Kurt Lewin	26
Figura 3.1:Visão geral da proposta	48
Figura 3.2:Valorização das pessoas	51
Figura 3.3:Modernização do processo produtivo	52
Figura 3.4:Consolidação das ações relacionadas a valorização das pessoas	70
Figura 3.5:Dimensões do levantamento de necessidades	82
Figura 3.6:Consolidação da atividade básica – treinamento	87
Figura 3.7: Consolidação das ações relacionadas a modernização do processo produtivo	99
Figura 3.8: Consolidação da atividade básica – informatização	111
Figura 4.1: Mapa com a localização das Juntas de Conciliação e Julgamento	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1:Resultados do Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento	142
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1:Consolidação dos elementos do trabalho	08
Tabela 2.1:Etapas do Movimento da Qualidade	14

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: O conceito de qualidade	15
Quadro 2.2: Burocracia: triunfo e queda	30
Quadro 2.3: O que difere/une Estado/Empresa	36
Quadro 3.1: Causas e sintomas dos principais problemas relacionados com gestão de pessoas no serviço público	56
Quadro 3.2: Comparação entre o paradigma mecanicista e o paradigma holístico	59
Quadro 3.3: Exemplos de indicadores para avaliação das ações relacionadas com a valorização das pessoas	69
Quadro 3.4: Definições do termo treinamento	73
Quadro 3.5: Reflexos da tecnologia em rede sobre a organização	92
Quadro 3.6: Exemplos de indicadores para avaliação das ações relacionadas com as modernização do processo produtivo	98
Quadro 4.1: Causas e sintomas dos principais problemas relacionados com gestão de pessoas no TRT-12ª Região	129
Quadro 4.2: Relação dos principais eventos oferecidos pelo TRT-12ª Região	145

ANEXOS

Anexo 4.1 Organograma do TRT-12ª Região	180
Anexo 4.2 Ficha de Avaliação de Cursos	181
Anexo 4.3 Resultados da pesquisa junto aos clientes externos	182
Anexo 4.4. Resultados da pesquisa junto aos clientes internos	183

LISTA DE SIGLAS

AIDS – Síndrome da Deficiência Imunológica Adquirida
CDC – Código de Defesa do Consumidor
CF – Constituição Federal
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
DAS – Cargo de Direção e Assessoramento Superiores
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
GEAP – Fundação de Seguridade Social
ISO – *International Organization for Standardization*
JCJ – Junta de Conciliação e Julgamento
LER – Lesões por Esforços Repetitivos
LNTD – Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PNQ – Programa Nacional de Qualidade
RENPAQ - Rede Nacional de Pacotes
SC – Santa Catarina
SAP1 – Sistema de Acompanhamento de Processos de Primeira Instância
SAP2 – Sistema de Acompanhamento de Processos de Segunda Instância
SEARQ – Serviço de Arquivo
SECAD – Secretaria Administrativa
SEFIN – Secretaria Financeira
SEINFO – Serviço de Informática
SEPAC – Serviço de Promoção e Acesso de Pessoal
SERHU – Secretaria de Recursos Humanos
STA – Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento
TRF-4ª Região – Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
TST – Tribunal Superior do Trabalho

RESUMO

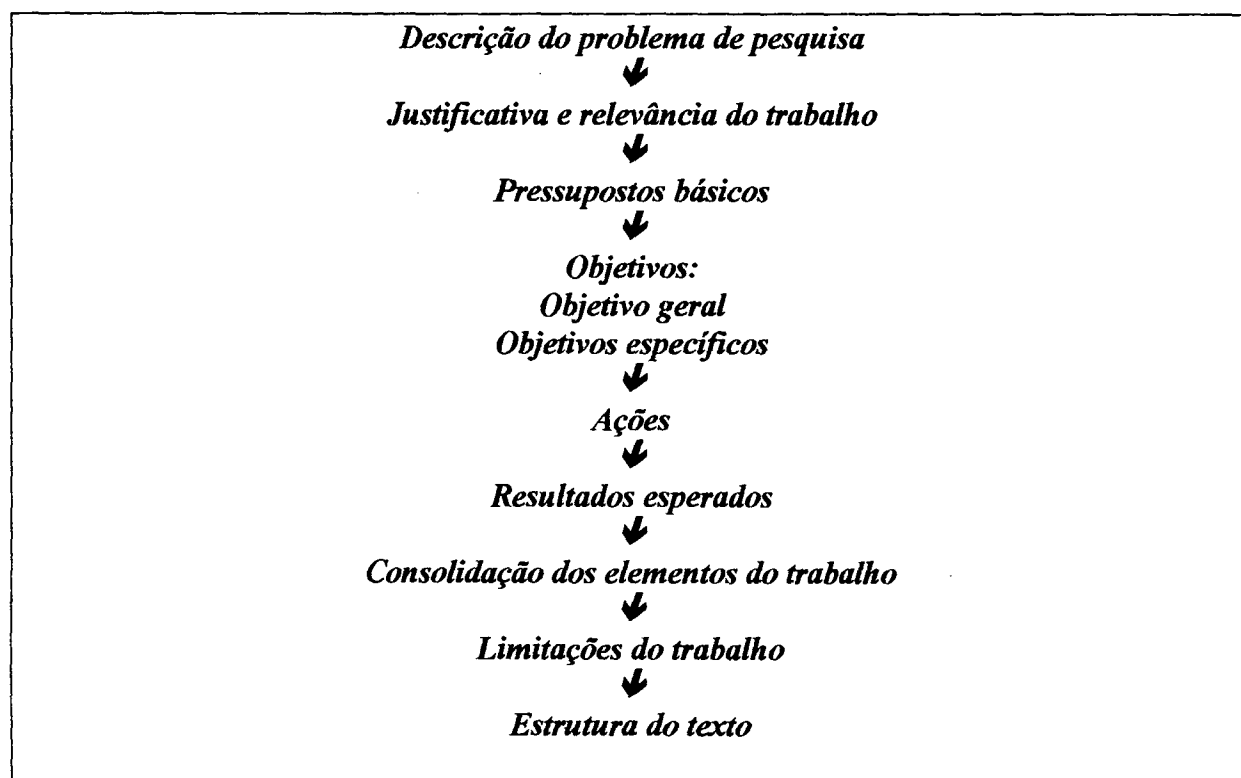
O presente trabalho propõe o desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, tendo como estratégias básicas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo. Tal programa é proposto a partir da observação prática e do desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica com implantação parcial, suficiente para viabilizar e validar o programa sugerido, numa área do serviço público selecionada. Desta forma, os resultados do estudo permitem concluir, entre outras coisas, que ações visando a valorização dos servidores e a modernização do processo produtivo são decisivas para a melhoria da qualidade do serviço público, validando assim, o modelo de programa da qualidade proposto e oferecendo informações que contribuam para futuros trabalhos.

ABSTRACT

This study proposes a development and application a model program to improve the quality of public services. The basic strategies to be employed include the development of respect for people and the modernization of the productive process. The program is based on practical observation and the development of a research bibliography. The suggested program was partially implemented, in order to validate its viability in a selected field of public service. The results of the study allow us to conclude that actions which seek to give value to the work of employees, and to modernize the productive process are essential for the improvement in the quality of public service. Thus, the proposed model for a quality program is validated and information is provided which contribute to future studies.

I INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo da presente dissertação está diretamente ligado à estrutura do trabalho em si. Desta forma, será desenvolvido observando-se a seguinte seqüência:



A seguir, cada tópico será apresentado individualmente.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O governo é o mecanismo que a sociedade utiliza para tomar decisões coletivas, é a forma de prestar serviços em benefício de todo o povo. Todavia, os órgãos governamentais, com suas extensas burocracias centralizadas e padronizadas, preocupadas com normas e regulamentos, sujeitas à cadeia de comando hierárquico e prestando serviços uniformes, não estão à altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação que se transforma com rapidez.

A maioria das instituições governamentais é obrigada a executar tarefas cada vez mais complexas, em ambientes que mudam rapidamente, para clientes que exigem opção e qualidade. Mesmo assim, pouco tem sido feito para tornar as organizações públicas mais ágeis

e modernas. Neste sentido, a variável humana merece destaque em qualquer programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de foco no cliente, seja nas empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, do setor público ou privado. “Quase sempre, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade” (Chiavenato, 1996:14).

Ainda, segundo Chiavenato (1996), as empresas são basicamente constituídas de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas e, por isso, que a maioria das organizações convive com pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina.

Acredita-se que esta situação é mais gritante no serviço público. Osborn & Gaebler (1994:40) chegam a afirmar que:

“muitos servidores dos governos burocráticos se consideram prisioneiros de normas e regulamentos, entediados por tarefas monótonas, responsáveis por serviços que, bem sabem, poderiam ser completados em metade do tempo, se pudessem usar a própria cabeça. Levam vidas marcadas por um desespero silencioso”.

Uma simples observação da forma como a maioria das instituições públicas é conduzida permite afirmar ainda, que existe uma grande defasagem em relação às ágeis e modernas técnicas gerenciais. Na opinião de Grillo (1983), por exemplo, as organizações públicas pagam pouco, não criam oportunidades de aprimoramento, não oferecem boas condições de trabalho, nem os meios necessários para a geração de um bom serviço. Isso inclui, também, a falta de estímulo ao servidor no sentido de modernizar, compreender e valorizar o seu trabalho.

Não existe no serviço público um ambiente organizacional motivador. Contrariamente, “o que acontece no serviço público é um esforço concentrado no sentido de desmotivar o funcionário, impedindo-o de usar seu intelecto e dizendo-lhe exatamente o que fazer, quando fazer e como fazer” (Noriega apud Osborn & Gaebler, 1994:120).

As instituições públicas precisam, portanto, atentar para seus servidores como elementos alavancadores de resultados dentro da organização, como pessoas que fazem diferença e personalizam a instituição e a fazem distinguir-se de todas as demais. Mas para que isso aconteça, é necessário que elas sejam adequadamente valorizadas, o que inclui, entre

outras coisas, ser treinadas, desenvolvidas, integradas socialmente, lideradas, motivadas, remuneradas dignamente e estimuladas a participar das decisões.

Paralelamente ao reconhecimento dos servidores como propulsores de melhorias na gestão pública, é imprescindível reconhecer a importância das inovações tecnológicas e da modernização do processo produtivo para a racionalização, agilização das atividades e compartilhamento de informações. A interação entre esses dois aspectos é o motor da mudança no serviço público.

Desta forma, desenvolveu-se o presente trabalho a partir da seguinte questão: a adoção de ações de valorização dos servidores públicos e de ações de modernização do processo produtivo podem realmente promover uma melhoria da qualidade do serviço público?

Para tanto, buscou-se selecionar criteriosamente uma instituição pública, esforçada em internalizar alguns aspectos imprescindíveis à valorização dos servidores, assim como à modernização do processo. Da mesma forma, procurou-se definir uma organização que a autora conhecesse e que também permitisse uma certa liberdade de pesquisa e atuação. Assim, a escolha recaiu numa instituição pública federal, o Tribunal Regional do Trabalho - 12ª Região (TRT-12ª Região).

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A definição do tema teve em seu início razões pessoais, fruto de uma série de questionamentos no âmbito da vida profissional e acadêmica, que posteriormente foram reforçadas na pesquisa empreendida para verificar a relevância do estudo.

Como servidora pública federal, a autora acredita no governo como uma forma de resolver os problemas coletivos. Paralelamente, se sensibiliza pelo desgaste a que chegou a função pública, marcada pelo notório descontentamento daqueles que utilizam seus serviços e pelo número reduzido de ações no sentido de tornar as instituições públicas mais ágeis e modernas.

Da mesma forma, a atividade profissional aliada à formação em Administração de Empresas levaram à constatação de que a situação enfrentada hoje pelo serviço público precisa ser urgentemente revista. O serviço público precisa procurar formas mais eficientes de administrar para maximizar produtividade e qualidade.

Como disse Drucker (1997:73) “tal como as corporações, os governos precisam reinventar-se a si mesmos para se tornar eficazes. Desse modo até poderão continuar relevantes”.

As instituições públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima . Da mesma forma, precisam racionalizar atividades, buscar formas criativas de agir.

Neste contexto, destaca-se a necessidade de se repensar dois pontos cruciais para a melhoria da qualidade no serviço público: a modernização do processo produtivo e a valorização das pessoas. Acredita-se que a ênfase nesses dois aspectos permitirá superar práticas obsoletas que comprometam a qualidade e a produtividade do serviço público, fato que justifica a escolha do tema da dissertação.

No que tange a utilização do TRT da 12ª Região para o desenvolvimento da presente pesquisa, destaca-se a iniciativa da Presidência da Instituição em declarar como prioritária em sua gestão a valorização do funcionário e a modernização do processo produtivo como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Ressalta-se, também, a oportunidade da autora em compor a equipe responsável pela reestruturação das atividades de treinamento e desenvolvimento da instituição. Como chefe do Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento (STA) do referido Regional, a autora encontrou ambiente adequado, acesso livre à direção, chefias e servidores, facilitando os trabalhos e a análise dos reflexos das ações propostas, na qualidade dos serviços prestados.

Deste modo, na primeira fase dos estudos - da fundamentação teórica- fez-se a revisão bibliográfica nacional e internacional sobre a qualidade do serviço público buscando sua relação com a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo.

Na segunda fase - da implementação experimental – realizou-se um estudo de caso, desenvolvido no TRT - 12ª Região. Por meio de conversas informais e análise de dados estatísticos das diversas áreas que compõem a instituição, procurou-se compartilhar informações sobre ações em que a autora não atuou diretamente.

Paralelamente a essas ações, foram sendo conduzidos os trabalhos voltados ao treinamento dos servidores com atuação direta da autora. Foi criado e implantado um

programa de treinamento, analisando-se o conteúdo do programa e os reflexos na qualidade dos serviços prestados.

Finalizou-se com conclusões e comentários relativos à modernização do processo produtivo e à valorização dos servidores no sentido de torná-los mais condizentes à realidade atual e mais eficientes na mobilização para a qualidade.

1.3 PRESSUPOSTOS BÁSICOS

O presente trabalho, tem como pressupostos básicos:

- a) a qualidade é fundamental no serviço público;
- b) ações de valorização das pessoas, na organização, representam um fator decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- c) ações relacionadas com treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- d) a modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- e) a qualidade no serviço público é viável;
- f) programas da qualidade no serviço público podem render bons resultados.

O presente trabalho, assim, parte da hipótese geral básica de que investir em qualidade é fundamental ao serviço público.

1.4 OBJETIVOS

Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Pretende-se, com a realização do presente trabalho, estruturar um programa para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, tendo como estratégias básicas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo.

1.4.2 Objetivos Específicos

Apresenta-se, a seguir, os objetivos específicos que irão contribuir para o alcance do objetivo geral:

- a) descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade;
- b) organizar as referências bibliográficas que tratam da qualidade no serviço público;
- c) selecionar uma área do serviço público para a implantação experimental de parte do método proposto, suficiente para garantir a viabilidade prática de todo o programa;
- d) apresentar ações voltadas à valorização das pessoas nas organizações;
- e) demonstrar que investir no desenvolvimento das pessoas é a mais importante ação para a melhoria da qualidade do serviço público;
- f) identificar ações de modernização do processo produtivo;
- g) avaliar as consequências das ações de valorização dos servidores e de modernização do processo produtivo, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a partir da implantação experimental realizada;
- h) consolidar resultados, validando-os, se possível, para o serviço público como um todo.

Como se percebe, os objetivos estão calcados em duas estratégias básicas para viabilizar um programa da qualidade no serviço público: a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo.

1.5 AÇÕES

Para o alcance dos objetivos propostos serão empregadas as seguintes ações:

- a) revisar bibliografia;
- b) desenvolver e implantar ações de valorização das pessoas na área do serviço público selecionada;
- c) desenvolver e implantar um programa de treinamento e desenvolvimento na área do serviço público selecionada, identificando as etapas do programa (levantamento de necessidades, programação, execução, avaliação, registro e consolidação);
- d) desenvolver e implantar ações de modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada;
- e) avaliar os reflexos das ações de valorização e da modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada;

f) verificar e validar a metodologia proposta para outras áreas do serviço público.

As ações acima poderão ser mais detalhadas em alguns casos. A realidade da situação encontrada no processo de implantação determinará o que deve ser feito.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com a realização do trabalho, obter os seguintes resultados:

- a) organizar referências bibliográficas atualizadas;
- b) comprovar que as atitudes visando a valorização dos servidores são um fator decisivo na melhoria da qualidade do serviço público;
- c) demonstrar que programas bem estruturados de desenvolvimento de pessoal permitem identificar e suprir carências que vão refletir na qualidade dos serviços;
- d) comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- e) propor um programa geral, adaptado ao serviço público, baseado no suporte teórico e prático;
- f) comprovar a validade da metodologia proposta para outras áreas do serviço público.

Os resultados esperados representam, portanto, o que se acredita ser as grandes contribuições do presente trabalho.

1.7 CONSOLIDAÇÃO DOS ELEMENTOS DO TRABALHO

O presente trabalho foi desenvolvido ao longo de cinco etapas:

- 1. observação prática;
- 2. elaboração da análise teórica que dá suporte à proposta formulada;
- 3. estruturação da metodologia proposta;
- 4. implantação parcial da metodologia proposta;
- 5. validação da proposta.

A tabela a seguir, mostra as etapas do trabalho (coluna 1) e como estão relacionados entre si os pressupostos básicos (coluna 2); os objetivos específicos (coluna 3), as ações relacionadas a cada objetivo específico (coluna 4) e os resultados esperados de cada ação (coluna 5).

Tabela 1.1: Consolidação dos elementos do trabalho

Etapas do Trabalho	Pressupostos Básicos	Objetivos Específicos	Ações	Resultados Esperados
Análise Teórica	<p>a) A qualidade é fundamental no serviço público.</p> <p>b) Ações de valorização das pessoas, na organização, representam um fator decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>c) Ações relacionadas com treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>d) A modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>e) A qualidade no serviço público é viável.</p> <p>f) Programas de qualidade no Serviço Público podem render bons resultados.</p>	<p>a) Descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade.</p> <p>b) Organizar as referências bibliográficas sobre a qualidade no serviço público.</p> <p>d) Apresentar ações voltadas à valorização das pessoas nas organizações.</p> <p>e) Demonstrar que investir no desenvolvimento das pessoas é a mais importante ação para a melhoria da qualidade do serviço público.</p> <p>f) Identificar ações de modernização do processo produtivo</p>	<p>a) Revisar bibliografia.</p>	<p>a) Organizar referências bibliográficas atualizadas.</p> <p>e) Propor um programa geral, baseado no suporte teórico e prático.</p>
Análise Prática	<p>b) Ações de valorização das pessoas, na organização, representam um fator decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>c) Ações relacionadas com treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p>	<p>a) Descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade.</p> <p>c) Selecionar uma área do serviço público para a implantação experimental de parte do método proposto, suficiente para garantir a viabilidade prática de todo o programa.</p> <p>d) Apresentar ações voltadas à valorização das pessoas nas organizações.</p> <p>e) Demonstrar que investir no desenvolvimento das pessoas é a mais importante ação para a melhoria da qualidade do serviço público.</p>	<p>b) Desenvolver e implantar ações de valorização das pessoas na área do serviço público selecionada.</p> <p>c) Desenvolver e implantar um programa de treinamento e desenvolvimento na área do serviço público selecionada, identificando as etapas do programa (levantamento de necessidades, programação, execução, avaliação, registro e consolidação).</p>	<p>b) Comprovar que as atitudes visando a valorização dos servidores são um fator decisivo na melhoria da qualidade do serviço público.</p> <p>c) Demonstrar que programas bem estruturados de desenvolvimento de pessoal permitem identificar e suprir carências que vão refletir na qualidade dos serviços.</p> <p>d) Comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.</p>
Análise Prática	<p>d) A modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos</p>	<p>a) Descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade.</p>	<p>d) Desenvolver e implantar ações de modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada.</p>	<p>d) Comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.</p>

Análise Prática (Cont.)		<p>c) Selecionar uma área do serviço público para a implantação experimental de parte do método proposto, suficiente para garantir a viabilidade prática de todo o programa.</p> <p>f) Identificar ações de modernização do processo produtivo.</p>		
Propor, Implantar e avaliar	<p>a) A qualidade é fundamental no serviço público.</p> <p>b) Ações de valorização das pessoas, na organização, representam um fator decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>c) Ações relacionadas com treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>d) A modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>e) A qualidade no serviço público é viável.</p>	<p>c) Selecionar uma área do serviço público para a implantação experimental de parte do método proposto, suficiente para garantir a viabilidade prática de todo o programa.</p> <p>g) Avaliar as consequências das ações de valorização dos servidores e de modernização do processo produtivo, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a partir da implantação experimental realizada.</p>	<p>b) Desenvolver e implantar ações de valorização das pessoas na área do serviço público selecionada.</p> <p>c) Desenvolver e implantar um programa de treinamento na área do serviço público selecionada, identificando as etapas do programa (levantamento de necessidades, programação, execução, avaliação, registro e consolidação).</p> <p>d) Desenvolver e implantar ações de modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada.</p> <p>e) Avaliar os reflexos das ações de valorização e da modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada.</p>	<p>b) Comprovar que as atitudes visando a valorização dos servidores são um fator decisivo na melhoria da qualidade do serviço público.</p> <p>c) Demonstrar que programas bem estruturados de desenvolvimento de pessoal permitem identificar e suprir carências que vão refletir na qualidade dos serviços.</p> <p>d) Comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.</p>
Consolidar	<p>a) A qualidade é fundamental no serviço público.</p> <p>d) A modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos.</p> <p>e) A qualidade no serviço público é viável.</p>	<p>h) Consolidar resultados, validando-os, se possível, para o serviço público como um todo.</p>	<p>f) Verificar e validar a metodologia proposta para outras áreas do serviço público.</p>	<p>e) Propor um programa geral, baseado no suporte teórico e prático.</p> <p>f) Comprovar a validade da metodologia proposta para outras áreas do serviço público.</p>

1.8 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Vários aspectos caracterizam as limitações do trabalho:

- a dificuldade de criar um modelo válido para qualquer situação. Afinal, existem macro-condicionantes econômicos, políticos, culturais e a própria história da organização;
- os padrões culturais dominantes nas instituições públicas que dificultam os processos de mudança e aprendizagem organizacional;
- a pouca preocupação das instituições públicas em registrar dados referentes as suas ações o que dificulta a mensuração dos resultados quando alguma ação nova é implantada;
- a não existência de uma pesquisa formal e abrangente junto aos clientes externos sobre a qualidade dos serviços prestados (antes das ações), e a falta de tempo para viabilizá-la na abrangência desejada;
- fato de o estudo ter sido realizado no Tribunal Regional do Trabalho em Santa Catarina, exigindo novas aplicações bem como generalizações com um maior aprofundamento.

Algumas das limitações estão sendo minimizadas. De fato, (1) o TRT-12ª Região está fazendo uma pesquisa junto aos clientes externos visando avaliar a qualidade dos serviços prestados por algumas áreas; (2) intercâmbios com outras instituições estão sendo feitos para viabilizar novas aplicações; e (3) muitas instituições públicas estão procurando modificar seus padrões culturais visando melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.9 ESTRUTURA DO TEXTO

Esta dissertação é composta por cinco capítulos.

No primeiro capítulo é introduzido o assunto objeto desta dissertação, por meio da apresentação da problemática, justificativa e relevância do estudo, objetivos, as ações, os resultados esperados e as restrições do trabalho.

O segundo capítulo envolve o tema “qualidade no serviço público”. Fundamentado basicamente em revisão bibliográfica, nele são abordados assuntos como a qualidade: histórico e conceito; qualidade nos serviços: conceito e características dos serviços, conceito de qualidade nos serviços e os elementos críticos para a qualidade nos serviços. Paralelamente, são evidenciados assuntos como a mudança organizacional e a qualidade nos serviços, o cenário atual do serviço público; as principais diferenças entre o setor público e o

setor privado; algumas iniciativas de melhoria da qualidade na administração pública e, finalmente, um projeto de qualidade para o serviço público.

O terceiro capítulo evidencia uma proposta de metodologia para o serviço público. Assim inicialmente, apresenta-se a visão geral da proposta, seguido do modelo básico que envolve ações relacionadas com a valorização das pessoas, com destaque para o programa de treinamento, e com a modernização do processo produtivo, enfatizando a informatização. Também apresenta-se o roteiro de implantação e avaliação, finalizando com uma explanação sobre a adequação do modelo em outra instituição pública.

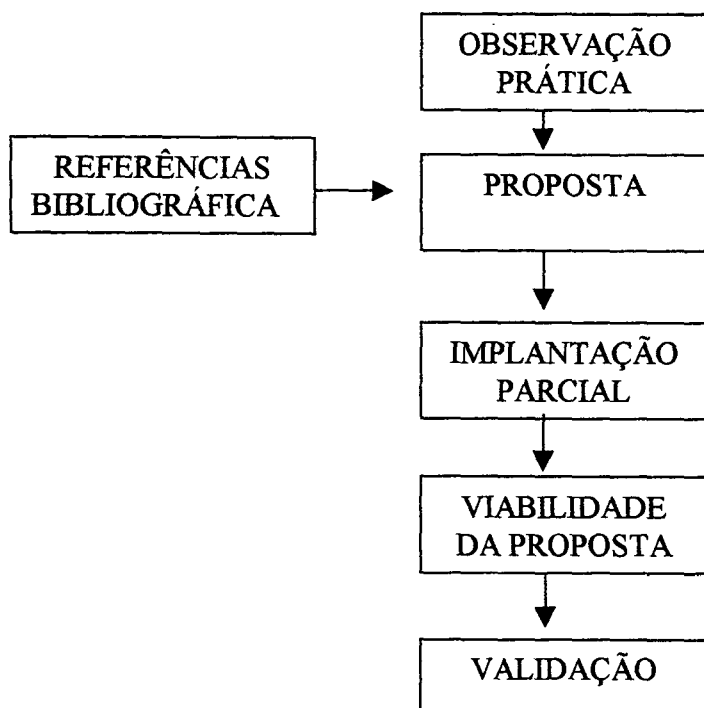
A implantação experimental da metodologia proposta em uma instituição selecionada é o destaque do quarto capítulo. Considerando algumas limitações, principalmente de tempo, a metodologia não foi aplicada em sua totalidade. Contudo, buscou-se mesmo com a implantação parcial a validação e viabilização da proposta.

Assim, inicia-se o desenvolvimento do referido capítulo com a apresentação da instituição, seguido de um diagnóstico organizacional. Posteriormente, são apresentadas as ações relacionadas com as duas estratégias básicas: valorização das pessoas e modernização do processo produtivo. Finaliza-se o capítulo com uma avaliação dos reflexos das mencionadas ações sobre a qualidade dos serviços prestados pelo referido órgão público.

Como último capítulo apresenta-se as conclusões, alguns complementos ao trabalho realizado e faz-se recomendações para trabalhos futuros.

A estrutura do texto pode ser melhor visualizada com o seguinte esquema:

Figura 1.1: Estrutura do texto

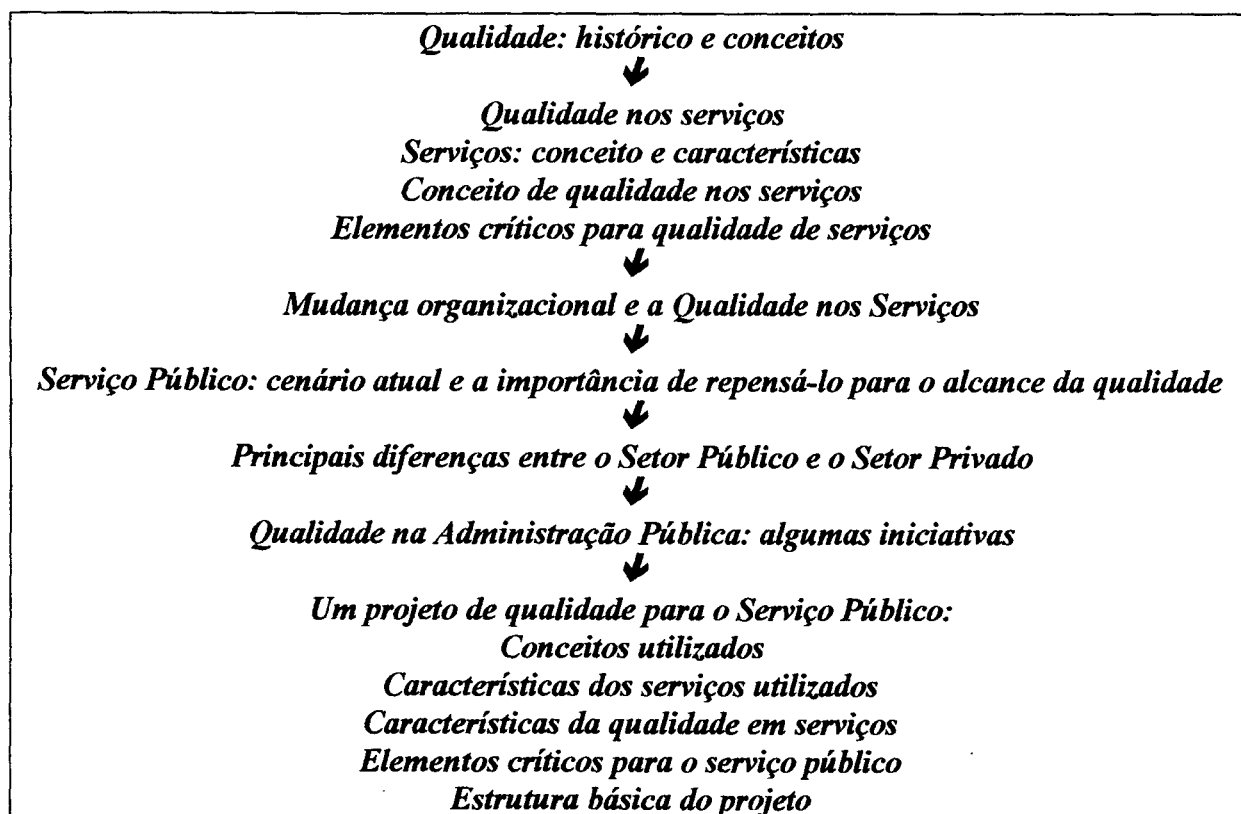


II QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Qualidade no serviço público é um tema que vem despertando a atenção de muitos estudiosos. Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, como resultado da adoção de uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e aberta ao controle social e aos resultados, é hoje uma questão de consenso entre esses estudiosos.

Neste sentido, o presente capítulo do trabalho pretende evidenciar alguns aspectos relacionados com o movimento da qualidade e sua relação com a excelência na prestação dos serviços públicos.

O esquema abaixo melhor descreve a sequência de assuntos que serão desenvolvidos no presente capítulo:



Assim, cada tópico acima mencionado será desenvolvido a seguir, individualmente.

2.1 QUALIDADE: HISTÓRICO E CONCEITOS

Esta fase do trabalho envolve uma retrospectiva histórica dos diversos estágios de desenvolvimento da qualidade, com o intuito de promover um melhor entendimento do estágio atual.

Da mesma forma, serão apresentados diferentes entendimentos atribuídos ao termo qualidade, visando identificar posteriormente, qual a definição que irá direcionar as ações propostas.

2.1.1 Histórico da Qualidade

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (1995:32) afirma que a “preocupação com a qualidade remonta à épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade”. A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na Matemática.

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema. Juran (1990:2), por exemplo, expõe que “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”. Entretanto, os meios para obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade - sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, a milênios. Todavia, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica.

A síntese da evolução histórica da qualidade pode ser melhor visualizada na tabela que segue:

Tabela 2.1: Etapas do Movimento da Qualidade

Etapas do Movimento da Qualidade				
Identificação de Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	verificação	controle	coordenação	impacto estratégico
Visão da qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Fonte: Garvin, David. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992:44.

A tabela acima, todavia, não menciona o movimento pela qualidade dos serviços. Albrecht (1992) coaduna com esta afirmação ao afirmar que o quadro histórico

revela que a empresa voltada para o consumidor se tornava importante, mas a qualidade dos serviços, ainda não. Para ele, o setor de serviços estava emperrado nos anos 80 por um sistema de pensamento gerencial industrial e ultrapassado, necessitando de um enfoque mais voltado para o consumidor.

Neste contexto, a qualidade alcança o setor de serviços, gerando a necessidade de raciocínios e práticas adequadas às características deste segmento de atividade.

2.1.2 Conceitos de Qualidade

Por se tratar de um termo básico, que permeia todo o desenvolvimento deste trabalho a conceituação da qualidade não poderia ficar ausente.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico"(Garvin 1992:47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos ao longo da história torna-se portanto, oportuna.

Shiozawa (1993) expõe que historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme o quadro a seguir:

Quadro 2.1: O conceito de qualidade

<i>Ano</i>	<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente.

Fonte: SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993:58

Nota-se que, neste quadro sugerido pelo autor, poderiam ser mencionadas outras definições de autores clássicos, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade, como Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Garvin.

Ishikawa (1993) interpreta o tema qualidade de forma ampla. Para o autor, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos etc. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. O autor ainda enfatiza o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação.

Taguchi foi quem adotou o termo Engenharia da Qualidade. Segundo o autor,

“o preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o consumidor” (Taguchi, 1990:2).

Já o pesquisador americano David A. Garvin publicou em 1984, nos Estados Unidos um artigo intitulado "O que significa, realmente, a qualidade do produto?", evidenciando o aspecto dinâmico do termo qualidade e mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia. Para ele, estudiosos de áreas distintas como Filosofia, Economia, Marketing e Engenharia analisam a qualidade com perspectivas que competem entre si, com esquemas de análises diferentes, terminologias próprias e ao mesmo tempo, com alguns temas comuns.

Assim, Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- abordagem baseada no produto: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo;
- abordagem baseada no usuário: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários em relação as especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;

- abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos;
- abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

O trabalho de Garvin revela que confiar em uma única definição da qualidade pode causar problemas. Paralelamente, evidencia que quase todas as definições de qualidade se enquadram em uma das cinco abordagens e talvez por isso, seu trabalho tenha sido considerado definitivo no assunto.

Outro aspecto relevante desta sistematização, proposta pelo autor, refere-se ao reconhecimento de que estes conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Conflitos tradicionais entre as áreas de projeto (ênfase baseado no produto), produção (ênfase baseado na fabricação), marketing (ênfase baseado no usuário) e vendas (ênfase baseado no valor) podem ser conduzidos a um consenso desde que se tenha essa visão multifacetada da qualidade.

A definição do conceito de qualidade para uma instituição pública fica simplificado nesta sistematização, pois as abordagens permitem aplicação para produtos e serviços da área pública e privada.

2.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Diversos autores coadunam que a qualidade de serviços tornou-se um fator de sucesso para todas as organizações, sejam públicas ou privadas. Clientes cada vez mais bem informados, exigentes e ajudados pela abertura das fronteiras, internacionalização do comércio e desenvolvimento das viagens elevam o nível de necessidade de melhoria pela qualidade.

Paralelamente, as mudanças ocorridas na indústria manufatureira, na qual as novas tecnologias tornaram-se rapidamente disponíveis e copiáveis, diminuindo com isto o tempo em que a organização consegue manter um diferencial pela inovação, promovem uma demanda crescente da qualidade nos serviços.

O que parece é que as organizações estão compreendendo que a qualidade de serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva – uma

garantia no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Todavia, é bom ressaltar que, na verdade, para ser realmente vitorioso nos dias atuais é preciso fornecer qualidade do produto e qualidade do serviço simultaneamente.

2.2.1 Serviços: Conceito e Características

O serviço representa um fenômeno multiface e abrangente. Para Urban (1994) existem muitas tentativas de definir serviços. Todavia, na visão do autor, nenhuma é completa.

Juran & Gryna (1993:304) definem serviço de forma simples, porém precisa, como “o trabalho desempenhado por alguém”.

Já Gronroos (apud Urban, 1995:59) apresenta uma conceituação mais completa, como “atividade (...) de natureza mais ou menos intangível, que normalmente (...) acontece mediante a interação entre o usuário e o funcionário e/ou os recursos físicos e/ou os sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas do usuário”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kotler (1991:539) define serviço como: “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Considerando as definições, percebe-se que todas deixam implícita a idéia de que o serviço apresenta características peculiares que devem ser consideradas quando o objetivo é o alcance da qualidade, tais como:

- as fases de produção, entrega e consumo ocorrem simultaneamente;
- as operações estão sujeitas a um elevado grau de variabilidade em virtude do envolvimento pessoal do cliente e de sua interação com o funcionário do atendimento. Com isso, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviço podem afetar a qualidade dos serviços prestados;
- os resultados são avaliados por critérios subjetivos devido a sua intangibilidade;
- o armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado;
- medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base.

A administração da qualidade de um serviço portanto, é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam um maior número de

características do que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis. Paralelamente, a prestação e o consumo são simultâneos.

Além disso, segundo Horovitz (1993), o cliente tende a deter-se no elo mais fraco da qualidade e a generalizar seus defeitos a todo o serviço.

2.2.2 Conceito de Qualidade nos Serviços

O conceito de qualidade nos serviços é abordado por diferentes autores. Juran (1992), por exemplo, aborda o conceito de qualidade em serviços da mesma forma que sua definição genérica de “adequação ao uso” como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.

Albrecht (1992) da mesma forma, trata a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém.

Fica nítido em ambas as definições, a importância de se considerar as expectativas dos clientes. Na opinião de Las Casas (1994), os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa, e a excelência é alcançada quando as expectativas dos clientes são superadas. Assim, a qualidade de serviço deve ser definida segundo o ponto de vista do cliente.

Juran (1992) ainda expõe alguns itens básicos que permitem a adequação ao uso, denominados “características da qualidade”. São elas: psicológicas, baseadas no tempo, ética, contratual e tecnológica. Desta forma, quando a organização identifica as características de qualidade que têm maior valor para seus clientes, fica mais fácil planejar e prestar serviços com qualidade.

A qualidade nos serviços possuem portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Para Gronroos e Gummesson (apud Urban & Urban, 1995), a qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação (ou diferença) entre a qualidade esperada – ou seja, suas expectativas a respeito da qualidade do serviço – e a qualidade experimentada – consequência da efetiva utilização do serviço.

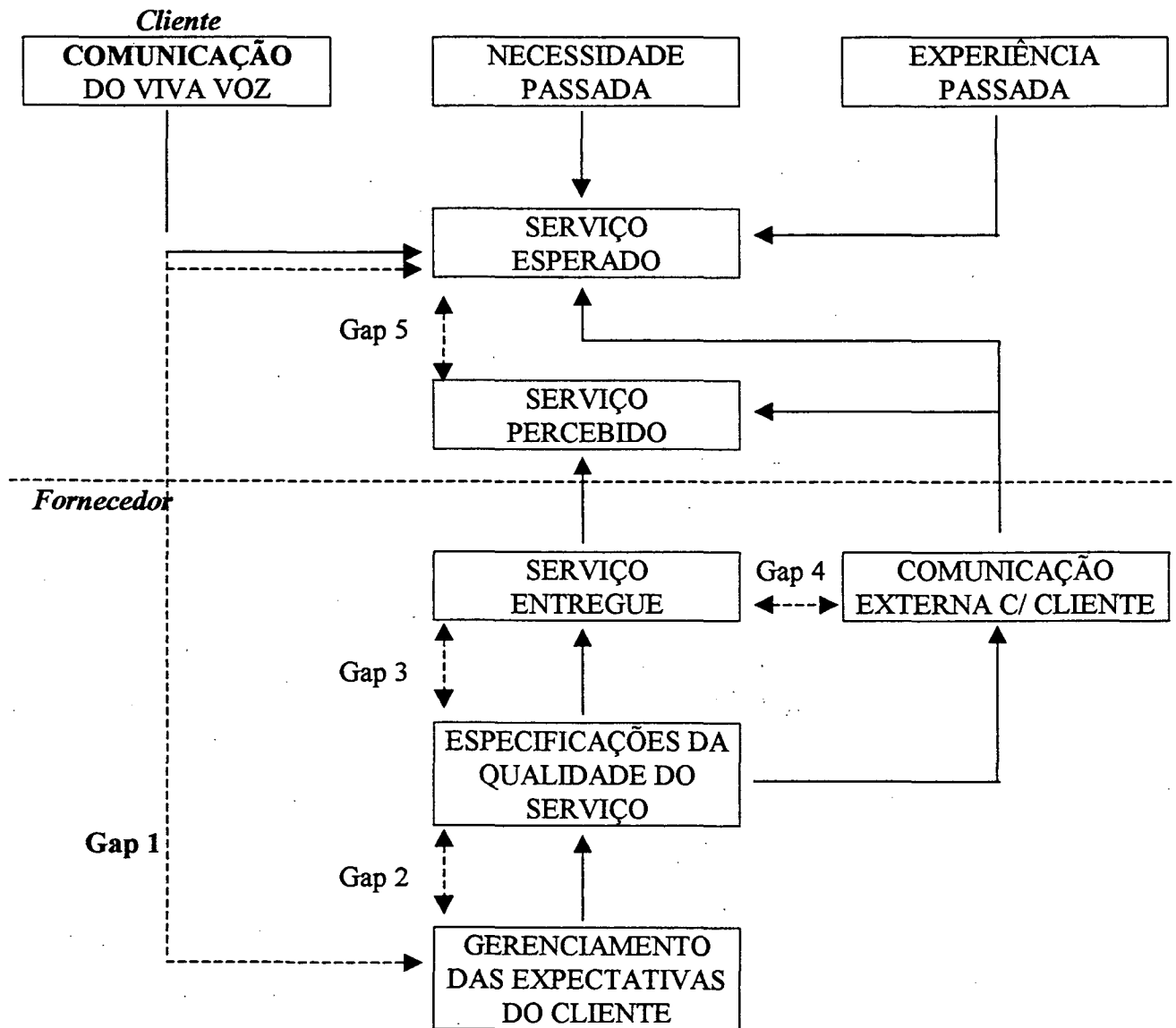
A qualidade experimentada é por sua vez, constituída de duas dimensões básicas: uma funcional e outra técnica. A dimensão funcional deriva de aspectos

comportamentais, vinculados ao encontro de serviço, que pode ser definido como a relação interpessoal entre o cliente e o funcionário de atendimento durante a prestação de um serviço. Tal relação é fundamental, pois dela deriva grande parte das percepções utilizadas pelo usuário para avaliar a qualidade do serviço. Envolve grau de cortesia, presteza, atenção, interesse. A dimensão técnica vincula-se à solução “técnica” encontrada pela empresa para atender à necessidade de seu mercado. Esta solução, naturalmente, pode influenciar a relação cliente-funcionário.

Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos. Por outro lado, algumas empresas têm dedicado esforços apenas em promover atitudes simpáticas, o que pode agradar o cliente em uma primeira instância, mas não garante a qualidade dos serviços prestados.

Em alguns aspectos, o trabalho de Gronroos e Gummesson aproxima-se muito do modelo dos *gaps*, apresentado por Ernest & Young (apud Fiates, 1995), como na identificação dos fatores determinantes da expectativas dos clientes.

Figura 2.1: Os Gap's do Processo de Prestação de Serviços



Fonte: FLATES, Gabriela Gonçalves Silveira. *A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1995.

GAP1: entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência destas expectativas – a empresa não identifica a qualidade requerida pelos clientes.

GAP2: entre a percepção da gerência sobre as expectativas dos clientes e a especificação da qualidade dos serviços – a qualidade planejada pela administração não vai de encontro à qualidade requerida pelos clientes.

GAP3: entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço fornecido – qualidade oferecida pelos empregados não corresponde à qualidade planejada pela administração.

GAP4: entre o serviço entregue e a comunicação externa aos clientes sobre o serviço fornecido – o marketing final é diferente da qualidade oferecida pelos empregados.

GAP5: entre as expectativas dos clientes e o serviço percebido como fornecido – a qualidade requerida pelos clientes é diferente da qualidade oferecida pelos empregados.

O modelo avalia portanto, a discrepância entre as expectativas do cliente em relação a um serviço e as percepções derivadas do uso deste serviço. O modelo também aponta os fatores, dentro da empresa, que são responsáveis por baixos níveis de qualidade percebidos pelo usuário. Mas deixa, contudo, de discutir os processos necessários à resolução dos problemas organizacionais. O foco da atenção de seus criadores é o comportamento do consumidor.

Saber reconhecer e diferenciar a qualidade requerida pelos clientes, a qualidade planejada pela administração e, finalmente, a qualidade oferecida pelos empregados é extremamente importante quando se fala em qualidade de serviços. Kaneko (apud Fiates, 1995) entende que o objetivo da empresa deve ser o de manter esses três enfoques da qualidade o mais próximos possível.

De forma geral, Paladini (1995) faz as seguintes observações referentes ao gerenciamento da qualidade de serviço:

- o conceito de qualidade não muda substancialmente, ou seja, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor;
- é fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada em termos de aspectos subjetivos e fortemente afetada por expectativas muito dinâmicas, razão pela qual o sistema de produção deve ter características extremamente flexíveis;
- três aspectos fundamentais devem ser considerados: a presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de fixar nos serviços especificações da qualidade, devido a sua não-tangibilidade e; o fato de que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

A gestão da qualidade de serviços deve ser tratada holisticamente, pois é um conceito organizacional de visão global. É uma questão de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, que deverão ser compartilhados por todos na organização.

2.2.3 Elementos Críticos para Qualidade de Serviços

Todos os processos de uma empresa, seja ela de serviços ou não, possuem elementos críticos comuns que devem ser muito bem identificados e analisados a fim de que se possa efetivamente alcançar a qualidade. Para Fiates (1995), esses elementos são:

- a) as pessoas da organização
- b) as instalações e equipamentos
- c) os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

É claro que, diante do que já foi apresentado anteriormente, a natureza peculiar das empresas prestadoras de serviços confere a estes elementos críticos características específicas que, por sua importância no êxito da busca da qualidade, merecem destaque.

a) As pessoas da organização

Vários autores concordam que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam, já que os serviços são gerados por elas e não produzidos por máquinas.

Assim, desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão de pessoas bem estruturado, preocupar-se com o moral e capacitação das pessoas, delegar responsabilidade aos envolvidos e valorizar o trabalho executado constituem aspectos essenciais para o sucesso no alcance da qualidade.

Neste sentido, é que apresenta-se neste trabalho, como estratégia básica para a qualidade nos serviços públicos, ações de valorização das pessoas, focalizando o assunto com mais detalhes no próximo capítulo.

b) As instalações e equipamentos

As instalações e equipamentos representam outro aspecto importante na busca da qualidade e, por isso, este tema voltará a ser discutido *a posteriori* com maiores detalhes.

As instalações são uma espécie de cartão de visitas da organização, pois geralmente os clientes relacionam o ambiente físico com o serviço prestado. Além disso, uma instalação adequada melhora a qualidade de vida no trabalho.

No que tange aos equipamentos, Denton (1990) ressalta que a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado. Podendo ser acrescentada também, a idéia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionado com a informação.

Todavia, pelas características peculiares do setor de serviço, a tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dose de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de uma pessoa que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes.

c) Os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais

Um sistema de qualidade é, na visão de Feigenbaun (1961), uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões.

Assim, trabalhar com procedimentos e processos, implica em identificar o conjunto de tarefas que, independentemente das funções, gerem serviços que agreguem valor ao cliente. Desta forma, a padronização dos processos e o aprimoramento contínuo dos mesmos, com alterações ágeis e precisas deve ser uma prática comum quando o desejo é alcançar a excelência dos serviços prestados.

A gerência de processos representa portanto, um elemento crítico para a qualidade dos serviços, a partir do momento que identifica e analisa os processos da organização, estabelece metas de melhoria e aperfeiçoamento e avalia os processos pelos resultados frente aos clientes.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

➤ O movimento pela qualidade tem-se mostrado um das forças propulsoras de mudança nas organizações e em decorrência disso, o tema será melhor desenvolvido nesta etapa do trabalho.

Qualquer organização pública que procura atingir objetivos como: qualidade, redução dos custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços certamente passará por um conjunto de mudanças na organização do trabalho. E essas mudanças exigem uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas

de valores da organização.

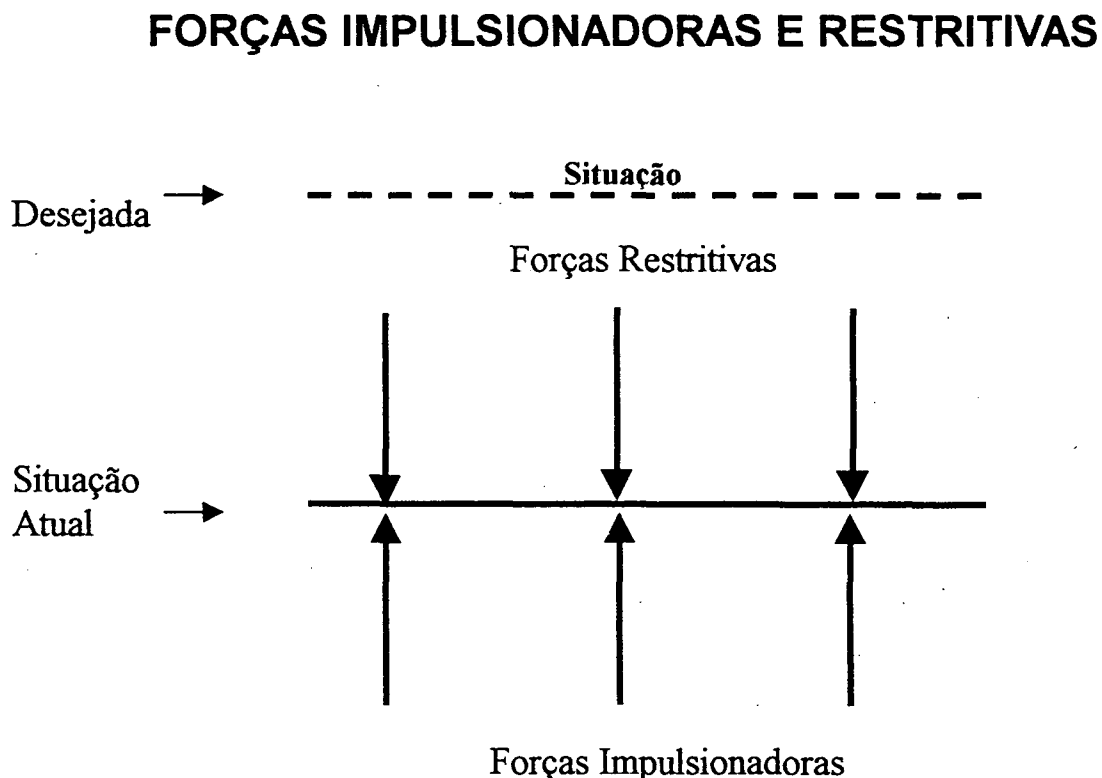
Na opinião de Stoner (1985) para lidar com a mudança, as organizações podem adotar dois métodos principais. O primeiro é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, introduzindo modificações aos poucos para ir enfrentando determinados problemas à medida que eles vão surgindo. O segundo é a criação de um programa de mudança planejada, que enfrenta não só as dificuldades presentes, mas também os problemas previstos e que ainda não podem ser observados com clareza.

O programa de mudança planejada definido por Thomas & Bennis (1972:209) como “o projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional”, revela-se mais apropriado para organizações que buscam adotar princípios da qualidade.

É importante considerar, contudo, que existem muitas forças que agem no sentido de manter uma organização num estado de equilíbrio. Para Stoner (1985) as forças contrárias à mudança também são forças que apoiam a estabilidade ou o *status quo*. Assim, os programas de mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão existentes nas organizações.

O autor afirma isso com base na teoria da análise do campo de força desenvolvida por Kurt Lewin (apud Covey, 1987), que descreve a dinâmica envolvida num processo de mudança, onde qualquer comportamento é resultante de um equilíbrio de forças de impulsão e restrição. A figura que segue, expõe o modelo mencionado:

Figura 2.2: Modelo de Kurt Lewin.



Fonte: COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. São Paulo: Campus, 1987:219.

No diagrama, a linha inferior representa o nível atual de atividade ou desempenho. A linha tracejada acima representa o nível desejado ou aquilo que poderia ser denominado o “objetivo” do esforço de mudança. As setas voltadas para baixo em direção à primeira linha são as “forças restritivas”, e as setas para cima são as “forças impulsionadoras”. O nível atual de desempenho ou comportamento representa o estado de equilíbrio entre as forças impulsionadoras e restritivas.

Tal modelo revela que as forças podem ser de muitos tipos e o comportamento ou desempenho pode ser de uma pessoa, um grupo, ou de toda organização. O conceito de equilíbrio também parece mostrar que as organizações têm forças que evitam que o desempenho figure em nível muito baixo, bem como forças que evitam que ele melhore muito.

Uma das forças mencionadas nos modelos de mudanças planejada refere-se à variedade de grupos que possuem interesses no comportamento e resultados organizacionais. Mohrman & Cummings (1989) denominam de *stakeholders* aqueles que podem e procuram fazer voz em como as organizações operam. São os trabalhadores por intermédio da união, os

clientes, a coletividade, os administradores, o governo entre outros.

Thompson (apud Hall, 1984) também menciona a influência de pessoas e grupos nos resultados organizacionais, porém utiliza a terminologia coalizão dominante. No entendimento de Hall (1984:52),

“a coalizão dominante compreende uma representação direta e indireta ou um cruzamento dos constituintes horizontais (ou seja subunidades) e dos constituintes verticais (tais como os empregados, a gerência, os proprietários e os acionistas), com expectativas diferentes e possivelmente conflitantes”.

A implantação de ações relacionadas com a qualidade implica portanto, na criação de uma cultura própria, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder. Paralelamente, implica muitas vezes, em resistência dos membros da organização à mudança.

Tal resistência é resultado de muitos fatores. Stoner (1985), por exemplo, menciona três fontes gerais de resistência à mudança: incerteza quanto às causas e efeitos da mudança; falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes; e, a consciência das fraquezas das mudanças propostas.

É essencial, entretanto, reconhecer que a mudança é inevitável. Schon (1971) afirma que a perda do estado estável significa que a sociedade e todas as suas instituições estão em contínuo processo de transformação e que não se deve esperar novos estados estáveis.

Assim, é preciso aprender a suportar, influenciar e administrar as transformações, adquirindo a capacidade de empreendê-las de forma integral a si próprio e às organizações. Neste sentido, Kotter e Schlesinger (1979) apresentam seis maneiras de se vencer a resistência à mudança: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilidades e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; e, coação explícita e implícita.

As técnicas a serem aplicadas e como as traduzir em atos efetivos, depende dos aspectos específicos da situação.

A mudança organizacional pode, ainda, envolver vários aspectos. Na visão de Stoner (1985) a mudança organizacional pode envolver estrutura, tecnologia e /ou pessoas. Pode-se fazer mudanças estruturais pela aplicação de princípios clássicos de administração, descentralizando ou mudando o fluxo de trabalho. As mudanças tecnológicas podem exigir a reformulação das operações do trabalho. As mudanças tecnoestruturais são uma combinação de elementos de mudança tecnológica e mudança estrutural. As mudanças nas pessoas

procuram melhorar as atitudes, as qualificações e os conhecimentos das pessoas que trabalham na organização.

Ao estudar o impacto da gestão da qualidade sobre a arquitetura organizacional, Cunha *et al* (1994) concluíram que as mudanças mais importantes são:

- da tarefa simples para o trabalho multidimensional;
- do indivíduo controlado para o auto-dirigido;
- do gerente supervisor para o facilitador;
- dos executivos cobradores para líderes.

Destaca-se da mesma forma, um maior enfoque no desempenho, melhoria da qualidade e satisfação do cliente e não nos resultados financeiros; e um estímulo nas relações intragrupais, facilitando a comunicação e a resolução de problemas. Também o treinamento passa a incluir não só habilidades, mas também capacidade de entendimento e julgamento.

Ainda segundo os autores, a melhoria da qualidade exige uma mudança no perfil dos trabalhadores. Eles devem ter novas habilidades técnicas e também uma nova visão da organização, que os oriente sobre as conseqüências da qualidade e da não qualidade. É importante que as pessoas na organização assumam os valores da qualidade e saibam qual é a sua responsabilidade (ou o seu papel) para o alcance da qualidade global da organização.

A gestão pela qualidade propõe mudanças nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio da implantação de um novo paradigma, entendido como um conjunto de pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na organização na forma de significados compartilhados.

A mudança organizacional mostra-se como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as novas estratégias para a qualidade.

2.4 SERVIÇO PÚBLICO: CENÁRIO ATUAL E A IMPORTÂNCIA DE REPENSÁ-LO PARA O ALCANCE DA QUALIDADE

As características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes - o setor público continuou

agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos gestoriais tayloristas.

Uma idéia que parece ser consenso entre a sociedade e os autores que se dedicam ao estudo do tema em questão, refere-se ao distanciamento do Estado de sua função primeira, servir à sociedade. Teixeira, por exemplo, afirma que:

“o governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade”(Teixeira, 1996:45).

Sob a alegação de eficiência, mas normalmente buscando amparar corporações e manter o *status quo*, o governo foi distanciando-se da sociedade, e produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente.

Todavia, cabe lembrar, que a palavra burocracia já teve um sentido positivo. A forma burocrática como a maneira ideal de organizar o governo foi descrita por Max Weber na década de trinta, e a partir daí, o sistema burocrático difundiu-se no setor público e até mesmo no privado.

“Designava um método de organização racional e eficiente, para substituir o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários.(...) Com sua autoridade hierárquica e especialização funcional, a organização burocrática tornou possível a realização eficiente de tarefas amplas e complexas”(Osborne & Gaebler 1994:13).

O modelo burocrático resolvia os problemas fundamentais: dava segurança contra o desemprego na velhice; proporcionava estabilidade; inspirava um sentimento básico de equidade e justiça; criava empregos; fornecia serviços elementares etc. Assim, não dá para considerar o trabalho de Weber como gerador de todos os males da administração pública. Ao contrário, ele teve grandes méritos em uma fase de estruturação dos governos. Tentou dar racionalidade às ações governamentais e criou princípios que se comprovaram válidos.

Todavia, o modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje, numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez. Assim, na sua época, os governos burocráticos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram de sua missão, tornando-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício.

Tal pensamento é compartilhado por Pinchot (1993), quando expõe que a burocracia funcionou para a produção em massa de produtos básicos, mas gera organizações

lentas e inflexíveis demais para lidar com o atual ritmo de mudança. O autor apresenta um quadro com as características da burocracia e faz uma comparação entre os motivos que determinaram o triunfo e a queda do modelo burocrático.

Quadro 2.2: Burocracia: triunfo e queda

O que é a Burocracia	Por que triunfou	Por que não funciona mais
Cadeia de comando hierárquica.	Trouxe uma ordem simples e em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados.	É incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.
Especialização/Organização por função.	Produzia eficiência através da divisão de trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.
Procedimentos padronizados.	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula a interconexão.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço.
Relações impessoais.	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.
Coordenação de cima.	Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento.

Fonte: PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas*. São Paulo: Campus, 1993:41-42.

Mesmo diante das inúmeras razões para a queda do modelo burocrático, pode-se afirmar que a busca da padronização do desempenho humano representa uma das

maiores deficiências do modelo em questão. A variabilidade do comportamento humano foi negada por Weber, gerando consequências imprevistas que os autores denominam disfunções da burocracia.

Assim, os reflexos das disfunções do modelo burocrático, podem ser observados em diversas esferas, tais como:

- nas pessoas: gerando superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, atitude de defesa em relação as pressões externas e resistências a mudanças;
- nos relacionamentos: promovendo a despersonalização dos relacionamentos e a diferenciação com a exibição de sinais de autoridade;
- no processo decisório: gerando a categorização do processo decisório, ou seja, a decisão passa a ser prerrogativa do funcionário superior hierarquicamente, independente do conhecimento sobre o assunto decidido;
- nas comunicações: dificultadas pelo excesso de formalismo e de papelório;
- no alcance dos objetivos organizacionais: limitado pela internalização das diretrizes.

Tais disfunções podem ser facilmente identificadas nas organizações públicas e talvez por isso, quando se fala em serviço público, as características percebidas pelos usuários, sejam o peso da estrutura, a morosidade, a indiferença, a inflexibilidade e o mau atendimento.

Para autores como Albrecht (1992), por exemplo, muitas pessoas que trabalham em órgãos públicos, consciente ou inconscientemente, julgam estar em posição de influência burocrática em relação ao público, e não à sua disposição.

O serviço público é pago indiretamente, via impostos. Por conta disso, visto como um favor, uma concessão. Como se o salário pago ao funcionário não saísse do bolso do contribuinte. Segundo o editorial do Jornal do Brasil (1998), essa é uma cultura que acompanha a instituição pública desde a fundação do Estado moderno, não só no Brasil.

Desta forma, alastra-se a idéia de se reformar urgentemente as instituições públicas. Dentre os diversos aspectos ligados as disfunções do modelo burocrático, outros justificam tal posicionamento. Com base na análise do cenário atual e em autores como Teixeira (1996), pode-se destacar seis:

- má gestão dos recursos: o fato de que as organizações públicas tem dificuldade de se manter com os recursos que dispõe;
- pouca confiabilidade: não há indicação de que os escândalos e corrupção do passado não mais ocorrerão;

- dificuldade na resolução dos problemas: está muito difundida na sociedade, a idéia de que os órgãos públicos são, em sua maioria, incompetentes para resolver os problemas do país;
- falta de qualidade no atendimento: há consenso de que as instituições públicas não atendem as necessidades e expectativas dos seus usuários;
- aumento da consciência social: impera maior consciência social sobre o peso dos impostos e intensificam-se os movimentos da sociedade civil e da comunidade;
- inexistência de ameaças: não existe ameaça concreta à segurança nacional, em termos ideológicos ou econômico.

Além desses, outros aspectos podem ser mencionados principalmente em relação a gestão de pessoas, tais como, a existência de uma política de recursos humanos perversa com grandes diferenças salariais, a subutilização dos talentos humanos, o reduzido investimento na capacitação dos servidores, com programas de treinamento mecanicistas, desconexos e sem sustentação nas diretrizes estratégico-institucionais.

A existência de políticas públicas indefinidas e de pouca constância e coerência com os propósitos sociais representam pontos críticos também. Para Monteiro (1991), este cenário é consequência da chamada “síndrome dos quatro anos”, ou seja, o gestor preza por descontinuar as ações iniciadas pelo seu antecessor. Há quebras de continuidade e reinício a cada período, sendo fácil constatar obras inacabadas e desperdícios de dinheiro público.

O autor ainda relata, como marcas da síndrome, e que muito bem descreve o cenário atual dos serviços públicos:

- personalismo : a marca pessoal do dirigente se sobrepõe a da instituição;
- incoseqüência: pouca preocupação com gastos, custos e endividamento;
- sucateamento: não há manutenção dos bens;
- leviandade: preocupação apenas com a aparência;
- politicagem: confusão entre o cidadão-cliente e cidadão-eleitor;
- clientelismo: garantir o futuro próprio ou de seu grupo e não o da organização;
- imobilismo: oferta de serviços não mais necessários ou desatualizados.

Além da descontinuidade administrativa, o serviço público é marcado ainda, pelo sucateamento dos serviços essenciais (saúde, educação, transporte e segurança) e pela fragilidade financeira do Estado. Os *déficits* orçamentários têm levado o governo a provocar cortes tempestivos no orçamento, eliminando e adiando muitas vezes, programas extremamente necessários ao bom andamento de suas empresas e à sociedade.

A insuficiência tecnológica é um outro ponto característico do serviço público. Percebe-se alguns casos isolados e recentes de procedimentos e órgãos informatizados, todavia o que ainda predomina é a demora na absorção de inovações tecnológicas e também gestoriais.

Main (1994:349) menciona que há trinta anos Juran, um dos principais estudiosos do tema qualidade, escreveu que os "departamentos do governo viciaram-se notoriamente no uso dos mesmos procedimentos sofisticados, tanto para questões triviais quanto para questões importantes".

Acrescenta-se aos aspectos críticos já mencionados, outros apontados por Teixeira (1996) como a duplicidade de órgãos e funções, tanto horizontal quanto verticalmente; organização (ministério, hospital etc) sobreposta à missão (educar, produzir atendimento médico, etc); o tempo não colocado como fator decisivo; a administração perdida em propósitos gerais e diretrizes abstratas; a ação formal preponderando sobre a obtenção de resultados; administração não vinculada a objetivos; e a falta de preocupação com os custos.

Os administradores públicos parecem não ter percebido a qualidade do serviço como um fator de sobrevivência, tornando raras as alternativa para o cliente. A garantia permanente de existência, a falta de qualquer força predatória no ambiente da organização pública gera um clima de indiferença que se infiltra em todos os cantos da maioria dos órgãos públicos. Albrecht vai mais longe e coloca que "não é necessário, às entidades governamentais, que seja oferecido um bom serviço"(Albrecht,1992:9).

Na opinião de Monteiro (1991) despreocupados com seus produtos e seus clientes os serviços públicos transformam-se em entraves ao desenvolvimento, vorazes consumidores das receitas públicas e alvo de todas as pedras da sociedade.

Na verdade o que se observa é que a qualidade e a política não combinam. Pesquisando sobre o governo americano, Main (1994) concluiu que a política é impaciente, a qualidade é paciente. A política quer uma grande sensação, a qualidade avança a pequenos passos. A política é esporádica; a qualidade é contínua. A natureza de curto prazo, confrontacional e personalizada da política trabalha contra a qualidade.

Também é importante atentar para o fato de que os órgãos governamentais enfrentam uma série de desafios que interferem na prestação de um serviço qualificado. Carr (1992), por exemplo, cita os terríveis *déficits*, o aumento de demanda no campo de serviços tradicionais, os problemas novos e incomuns criados por uma sociedade altamente competitiva

e uma descrença cada vez maior, por parte da população, com relação à capacidade das instituições públicas em servir às suas necessidades.

Acrescenta-se a esses aspectos, outros que refletem os problemas modernos como a crescente insegurança e complexidade do desenvolvimento científico e tecnológico e as catástrofes latentes, especialmente no âmbito da saúde e do meio ambiente.

Assim, se a estrada para a qualidade é longa e difícil para o setor privado, diante do cenário atual, é ainda mais longa e difícil para o setor público.

O desgaste a que chegou a função pública exige portanto, que qualquer esforço atual de mudança esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. Primar pela qualidade do setor público vai muito além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, mas também envolve diminuir gastos do orçamento, descentralizar, conseguir e manter melhores funcionários e até mesmo sobreviver.

O setor público precisa ter uma estrutura mais flexível e adaptável, para produzir serviços de alta qualidade e assegurar a alta produtividade aos investimentos.

“Quem se dirige hoje a um órgão público, não espera encontrar atrás do guichê a personificação do Estado autoritário, mas um técnico que, em primeiro plano, vê o cidadão como cliente e o trata com seriedade e respeito” (Kissler, 1998:10).

Para Osborne & Gaebler (1994:16),

“o ambiente contemporâneo (...) requer instituições que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados; que influenciem pela persuasão e com incentivos, sem usar comandos; que tenham, para seus empregados, uma significação e um sentido de controle, que eles as sintam como se fossem deles. Instituições que confirmam poder aos clientes, em lugar de simplesmente servi-los”.

2.5 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O SETOR PRIVADO

Apesar das considerações comuns dos programas de qualidade, quando se deseja retratar a qualidade no serviço público é conveniente considerar que o setor público difere do setor privado em alguns pontos essenciais. As principais diferenças são:

- os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas;

- o setor privado recebe dos clientes a maior parte dos seus recursos; o setor público é custeado pelos contribuintes. O cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- o setor privado normalmente trabalha em regime de competição, o setor público usa habitualmente o sistema de monopólio;
- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- as políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as contingências a que estão submetidos os dois setores, como por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Na observação de Osborne & Gaebler (1994) existem outras diferenças significantes. O governo, segundo os autores, é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos comparados aos da iniciativa privada, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas. Da mesma forma, o setor público muitas vezes não pode alcançar o mesmo nível de eficiência do setor privado, pois precisa servir a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço.

Leite (1994) apresenta um quadro possibilitando uma visualização mais clara dos pontos que diferem e/ou unem Estado e Empresa.

Quadro 2.3: O que difere/une Estado/Empresa

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	“Fazer dinheiro” (Lei de mercado)	“Fazer o bem” a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos Dirigentes	Competitividade	Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social
Regime	Competição – “quanto de mercado”	Monopólio – “quanto de governo	Privatização é uma resposta; não resposta; “que tipo” de governo
Modelo Decisional	Podem decidir “a portas fechadas” rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social
Bases de Cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fonte de Recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de Competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços.	Auto-sustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

Fonte: LEITE, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. *Empresas & Tendências*. São Paulo, p.25-27, 30 de set. 1994.

Na opinião de Main (1994), o governo age sempre contrário a maioria das empresas privadas. Enquanto o governo puxa o poder para o centro, as empresas descentralizam e empurram-no para baixo. Enquanto o governo é guiado por regras, as empresas são guiadas por uma missão. O governo normalmente, não tem como avaliar seu desempenho e quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos. Os representantes do governo são avaliados pelo tempo de casa, pelo tamanho de seus *staffs*, pela soma de dinheiro que gastam. Raramente recebem critérios pela redução de gastos, economia ou satisfação do cliente.

Fica nítida portanto, a necessidade de conferir à administração pública o que há de bom e funcional no setor privado. E o que há de melhor na empresa é a relação com o cliente. Empresa que não trata bem a clientela é abandonada pelo cliente. A administração pública, assim, passaria a ser entendida como fornecedora de serviços, embora mantendo características próprias indispensáveis.

As diferenças apresentadas permitem concluir ainda, que não se pode pensar em qualidade no serviço público da mesma forma que se pensa para o setor privado, embora certamente haja muitas semelhanças entre as duas atividades.

Da mesma forma, constata-se a relevância do desenvolvimento de conceitos e metodologias adequados para o serviço público, visando a adaptação ao novo cenário mundial.

2.6 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ALGUMAS INICIATIVAS

Diante do que foi apresentado até o momento, fica evidente que o serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços e a grande maioria das instituições públicas está pouco preparada para conviver em um cenário como o atual, marcado pela turbulência, incerteza e instabilidade.

Por outro lado, denota-se que é notória a necessidade do serviço público estar aberto e flexível para atender esta necessidade de velocidade, de multidimensionalidade e de soluções complexas, por meio de metodologias e conceitos adaptados à sua realidade.

A partir do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP em 1990, reconhecido como o segundo mais importante movimento de busca de competitividade em todo o mundo, o Brasil vem dedicando crescentes esforços para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, incluindo os segmentos públicos e privados.

Tais esforços foram intensificados com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), que contempla a responsabilidade do Estado na prestação de serviços públicos, refletindo em uma das mais importantes razões para que as organizações governamentais cumpram suas obrigações contratuais (explícitas ou implícitas) e busquem padrões de qualidade compatíveis com as exigências dos clientes, dos usuários, dos cidadãos e da sociedade.

Da mesma forma, a criação da categoria “Administração Pública” pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, ocorrida em dezembro de 1996, representou um diferencial para a dinamização das ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão pública, em direção à excelência dos serviços.

Também a reforma administrativa em curso no país impôs desafios às instituições públicas, sobretudo no que concerne à melhoria da qualidade dos serviços prestados e à utilização racional dos recursos públicos.

Como consequência, observa-se alguns esforços de instituições públicas federais, estaduais e municipais no sentido de modernizar e qualificar o setor público. Neste contexto, destaca-se, dentre outros, o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que integra o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

O Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios foi instituído pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado por intermédio da Portaria Mare nº 3.143/97, tendo como objetivo o aperfeiçoamento da ação governamental, por meio da racionalização e redução de custos do aparelho estatal e da melhoria da qualidade dos serviços prestados a população.

Como princípios que norteiam o programa destacam-se:

- orientar a ação governamental para os clientes (conhecer suas expectativas e grau de satisfação em relação aos serviços prestados);
- envolver e obter o compromisso de todos os servidores com a melhoria contínua;
- tornar a gestão participativa, compartilhando a missão, os objetivos e as metas da organização com todos os servidores;
- implantar a gerência de processos sempre com o objetivo de agregar valor aos seus clientes;
- valorizar o servidor por meio da conscientização do valor da sua missão da sua profissionalização e do reconhecimento de seu mérito;
- implantar sistemas de planejamento estratégico;
- combater todas as formas de desperdícios.

Com relação ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, duas palavras: qualidade e participação definem, respectivamente, a orientação e a ênfase que se deseja dar. A ênfase na participação significa o envolvimento de todos os servidores com a melhoria do serviço público, com o compromisso de cooperação na busca de soluções dos problemas, com o aperfeiçoamento contínuo e com a satisfação dos clientes (internos e externos). Já a qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes, dos resultados esperados, dos indicadores de desempenho e com o fazer certo da primeira vez.

Os princípios que norteiam o programa são: satisfação do cliente; envolvimento de todos os servidores; gestão participativa; gerência de processos; valorização do servidor público; constância de propósitos; melhoria contínua e a não aceitação de erros.

Os dois exemplos de programas voltados para o setor público revelam que a adoção da qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira, deverá levar em conta simultaneamente a dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política – que se refere a competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes-cidadãos.

Além dos dois programas apresentados anteriormente, outras ações estão sendo deflagradas para melhorar o atendimento ao público. O editorial do Jornal do Brasil (1998), por exemplo, menciona a Lei de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos, que dará ao cidadão os instrumentos para que se defenda do Estado e a base legal para que possa exigir atendimento à altura do que paga. Ainda segundo a referida fonte “(...) Será uma conquista da cidadania. Mas é preciso que a Câmara vote e saia do papel”.

É importante considerar também que os programas da qualidade existentes ainda tem uma amplitude reduzida, sendo implantados em poucas instituições públicas. Da mesma forma, muitas vezes não satisfazem as necessidades do serviço público por serem impostos, por não contarem com o apoio da alta administração e principalmente, em decorrência da descontinuidade administrativa.

Contudo, constata-se que lentamente o setor público brasileiro começa a atentar para a necessidade de promover mudanças de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial voltada para o atendimento ao cidadão, a racionalidade de modo de fazer, a definição de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados.

2.7 UM PROJETO DA QUALIDADE PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Tendo como base a fundamentação teórica desenvolvida até o momento, apresenta-se a seguir, um projeto da qualidade para o serviço público considerando, de forma sucinta, alguns aspectos como conceitos utilizados, características dos serviços, características da qualidade em serviços, os elementos críticos para a qualidade nos serviços públicos e os elementos do projeto.

Desta forma, os aspectos a seguir descritos foram selecionados para consolidar o projeto aqui proposto.

2.7.1 Conceitos Utilizados

Quando há interesse em apresentar um projeto de qualidade nos serviços públicos, é importante conceituar alguns termos fundamentais, tais como: qualidade, serviço público, cliente-cidadão e servidor público.

- *Qualidade*

A abordagem de Garvin (1992) apresentada anteriormente, revela que seu conceito envolve uma gama diferenciada de elementos. Da mesma forma, a definição do termo determinará como será conduzida a produção de um serviço. Assim, para o projeto de qualidade deste trabalho, o conceito adotado será o de Juran (1990) que considera que qualidade é adequação ao uso.

Segundo Paladini (1994), tal conceito envolve duas questões importantes. A primeira delas é a idéia de que qualidade é característica de um serviço que atende totalmente o cliente, muitas vezes procurando superar suas necessidades e expectativas. Por outro lado, revela a importância e responsabilidade de vários aspectos (pessoas, equipamentos, métodos, informações, ambientes etc.) ligados direta ou indiretamente a produção do serviço.

- *Serviço público*

Serviço público é entendido como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado” (Meirelles, 1988:290).

Tal definição mostrou-se adequada pelo seu aspecto dinâmico e flexível às exigências de cada de cada época e de cada povo, ou seja, dos clientes. Por outro lado, também expressa uma situação não ideal, mas real, que são as atividades realizadas por simples conveniência do Estado.

Considera-se ainda, como serviços públicos os prestados pelo poder público diretamente ou sob regime de concessão ou permissão.

- *Cliente-cidadão*

Da mesma forma que o conceito de qualidade, não há consenso na literatura em relação ao conceito de cliente. Entretanto, a maioria reconhece que a palavra cliente deve

ser usada num sentido mais amplo.

No presente trabalho, mais uma vez utiliza-se o conceito de Juran (1993:18), reconhecido pesquisador na área de qualidade. Assim, “cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo”. Tal definição foi adotada por abranger também, nos dizeres de Cardoso (1995:109) “até inocentes espectadores”. Da mesma forma, contempla tanto clientes externos, os afetados pelo serviço, mas que não integram a instituição, quanto os clientes internos, os afetados pelo serviço e que integram a instituição.

As expressões usuários, cliente externo ou simplesmente cidadão e cliente, são utilizados como sinônimos no presente trabalho.

- *Servidor público*

Servidor público, outro termo chave do trabalho, pode ser entendido como “aquele que, pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública” (Ferreira, 1986:1577).

Eventualmente, mantendo o mesmo significado, o termo poderá ser substituído por funcionário público, cliente interno, cidadão-servidor ou simplesmente servidor.

- *Valorização das pessoas*

A expressão é apresentada no presente trabalho, como um conjunto de ações que visam o reconhecimento da importância do elemento humano na organização. Envolve ações como plano de cargos e salários (critério meritório); treinamento; sistema de avaliação do desempenho profissional; remuneração compatível com a função e com os valores de mercado; ambiente adequado à criatividade e desenvolvimento de potencialidade individuais; reconhecimento, possibilidades de ascensão etc.

- *Modernização do processo produtivo*

É a expressão que reflete um conjunto de ações que visam melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas etc. Envolve também a adoção de técnicas modernas, inovações, aplicações, desenvolvimento e informatização que otimizem os trabalhos, facilitem a integração e o compartilhamento de informações, promovendo melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Cabe ainda evidenciar, que no presente trabalho, os termos tecnologia e

tecnologia da informação, serão usados como sinônimos de modernização do processo produtivo.

A metodologia proposta assim, utiliza os conceitos acima como ponto de partida para o seu desenvolvimento.

2.7.2 Características dos Serviços Utilizados

Diante do que já foi mencionado no presente capítulo, destaca-se no projeto de qualidade para o serviço público, três elementos básicos que identificam o serviço (Parasuraman, 1991):

- *Intangibilidade*

O serviço representa uma experiência, não pode ser tocado, nem saboreado e tampouco testado. Diante disso, é uma entidade que não pode ser definida com facilidade, formulada ou alcançada mentalmente.

- *Inseparabilidade*

Não há separação entre servidores e o serviço prestado.

- *Heterogeneidade*

A heterogeneidade do serviço resulta no alto grau de variabilidade que o caracteriza. Isso ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem como à pessoa do cliente, ao local e tempo. Em linhas gerais, depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços.

Desta forma, a intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade tornam o serviço público perecível, irreversível e irreprodutível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado e não é possível garantir sua repetição.

A metodologia, assim, considera estas três etapas características como referenciais a utilizar.

2.7.3 Características da Qualidade em Serviços

As características da qualidade em serviços, do projeto da qualidade para o

serviço público, estão calcadas nos estudos de Gronroos e Gummesson (apud Urban & Urban, 1995). Compreendem basicamente duas: as características funcionais e as características técnicas.

As características funcionais referem-se a forma pelo qual o cliente-cidadão recebe o serviço, envolvendo os aspectos comportamentais do atendimento como, cortesia, presteza, agilidade, atenção, interesse etc. As características técnicas relacionam-se aos elementos que o cliente-cidadão recebe pelo serviço adquirido, estando associada normalmente aos aspectos mais tangíveis do serviço.

Meirelles (1988), um dos maiores estudiosos do Direito Administrativo, expõe cinco princípios da Administração Pública que também podem caracterizar a qualidade em serviços: o princípio da permanência que impõe continuidade no serviço; o da generalidade que impõe serviço igual para todos; o da eficiência que exige a atualização do serviço; o da modicidade que exige tarifas razoáveis; e o da cortesia que se traduz em bom tratamento para com o público. Ainda segundo o autor, faltando qualquer desses requisitos em um serviço público ou de utilidade pública, é dever da Administração intervir para restabelecer o seu regular funcionamento, ou retomar a sua prestação.

Assim, a metodologia aqui proposta investiu para que o modelo de serviço estudado tivesse essas características em termos de qualidade.

2.7.4 Elementos Críticos para o Serviço Público

Os elementos críticos para o serviço público são os servidores públicos, as instalações e equipamentos e os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

- *Servidores públicos*

As características dos serviços, principalmente a intangibilidade e simultaneidade, fazem com que seja inevitável a vinculação do serviço prestado à pessoa do funcionário público que interage com o cliente.

Assim, os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação

do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades etc.

- *As instalações e equipamentos*

As instalações e equipamentos representam também, pontos críticos para o serviço público, pois, os clientes-cidadãos normalmente relacionam o ambiente físico e a modernidade dos equipamentos com a qualidade do serviço prestado.

O ambiente agradável além de refletir positivamente para o cliente, também contribui para a satisfação e melhoria qualidade de vida no trabalho. Paralelamente, os equipamentos podem auxiliar na agilização de muitas atividades e também num melhor compartilhamento de informações.

- *Procedimentos, padrões e sistemas organizacionais*

Representam elementos críticos, pois tanto os procedimentos, quanto os padrões e sistemas organizacionais devem estar alinhados às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

É importante identificar e aperfeiçoar os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais que entreguem valor para o cliente e que tenham um impacto importante sobre a percepção desse valor para eles.

Considerar estes elementos e dedicar especial atenção a eles foi preocupação constante durante o desenvolvimento da metodologia.

2.7.5 Estrutura Básica do Projeto

Tendo em vista os itens acima selecionados, a estrutura do projeto foi elaborada considerando as ações a seguir, organizadas em etapas bem definidas:

- a) desenvolver e implantar ações de valorização das pessoas na área do serviço público selecionada;
- b) comprovar que as atitudes visando a valorização dos servidores são um fator decisivo na melhoria da qualidade do serviço público;

- c) desenvolver e implantar um programa de treinamento e desenvolvimento na área do serviço público selecionada, identificando as etapas do programa ;
- d) demonstrar que programas bem estruturados de desenvolvimento de pessoal permitem identificar e suprir carências que vão refletir na qualidade dos serviços;
- e) desenvolver e implantar ações de modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada;
- f) mostrar que a modernização tem reflexos positivos na qualidade dos serviços;
- g) avaliar os reflexos de algumas ações de valorização e da modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada, suficiente para viabilizar o programa;
- h) comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria qualidade dos serviços prestados;
- i) verificar e validar a metodologia proposta para outras áreas do serviço público.

Em termos gerais, a metodologia proposta envolve os seguintes elementos como básicos para um projeto da qualidade no serviço público:

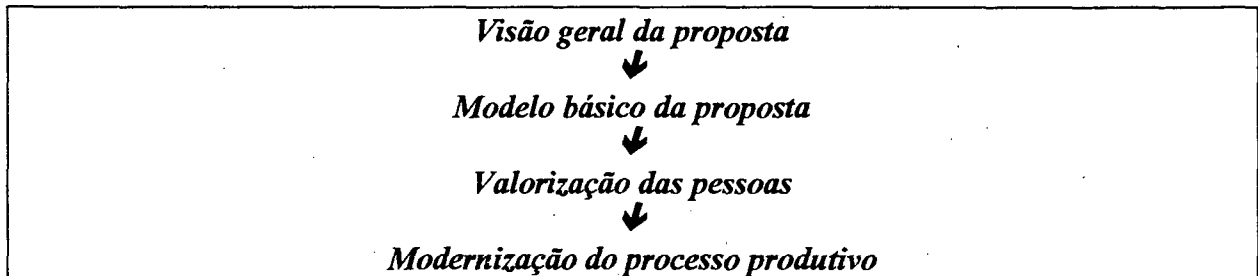
- objetivos e estratégias para alcançá-los;
- ações para viabilizar as estratégias;
- organização das ações – metodologia;
- suporte teórico para viabilizar tecnicamente a metodologia;
- suporte prático para referenciais, teste, avaliação e consolidação;
- considerações para eventual generalização do projeto.

Os elementos do projeto serão, em alguns casos, mais detalhados no transcorrer do trabalho, principalmente no capítulo que segue, referente a proposta de metodologia para o serviço público.

III UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Neste capítulo do trabalho, será apresentada a proposta de metodologia de um programa de qualidade para o serviço público.

O esquema que segue, melhor ilustra os principais tópicos que serão desenvolvidos individualmente neste capítulo.



Desse modo, apresenta-se a seguir cada tópico individualmente.

3.1 VISÃO GERAL DA PROPOSTA

Como já foi mencionado anteriormente, pretende-se com a realização deste trabalho, estruturar um programa para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, tendo como estratégias básicas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo.

A ênfase nessas duas estratégias constitui-se, no entendimento do presente trabalho, na melhor maneira para internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados.

É importante destacar também, que a escolha das estratégias decorre de um diagnóstico da área pública. A análise deste diagnóstico em conjunto com a experiência prática da autora possibilitou a identificação da valorização das pessoas e da modernização do processo produtivo como pontos críticos do serviço público.

O arcabouço metodológico proposto, baseia-se principalmente nos seguintes pontos:

- a) orientação para o cliente;
- b) simplicidade;
- c) processo progressivo de mudanças.

Para que um processo de transformação efetivo aconteça em uma organização pública, é imperativo que seus clientes sejam considerados os maiores interessados

no mesmo. Esses clientes por sua vez, podem tanto ser receptores dos produtos/serviços gerados pela organização como também um cidadão, que simplesmente está preocupado com a performance geral da organização, com o intuito de ter certeza que o imposto pago por ele está sendo utilizado apropriadamente.

Identificar, segmentar, levantar necessidades e expectativas e avaliar o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços gerados pela organização pública é muito essencial para o sucesso do modelo proposto.

Outro aspecto importante a ser considerado na administração pública é a relação entre a qualidade e a questão da cidadania (Ramos, 1993; Carvalho, 1994). A conscientização do cidadão sobre seus direitos é item fundamental para elevar a taxa de satisfação dos usuários da administração pública. Para isso, é preciso que cada usuário exija tratamento adequado e atendimento eficiente.

Assim como é necessário que o servidor público encare o brasileiro como cliente é chegado o momento, na opinião de Costin (1998), que o próprio cidadão comece a se ver como cliente. Reconhecer a importância de se incentivar, informar e educar o cidadão para o exercício de sua cidadania é essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Desta forma, além da orientação para o cliente o arcabouço metodológico propostos também apresenta a simplicidade como uma característica importante. A idéia é que quanto mais simples, mais fácil é o entendimento por terceiros, sendo também maiores as chances e facilidades de implementação em diferentes organizações públicas.

O foco em poucos alvos de mudança também tem como objetivo tornar menos complicado a implementação. Todavia, apesar de poucos os alvos de mudança propostos são importantes e poderosos no sentido de influenciar na cultura e estrutura burocrática da organização.

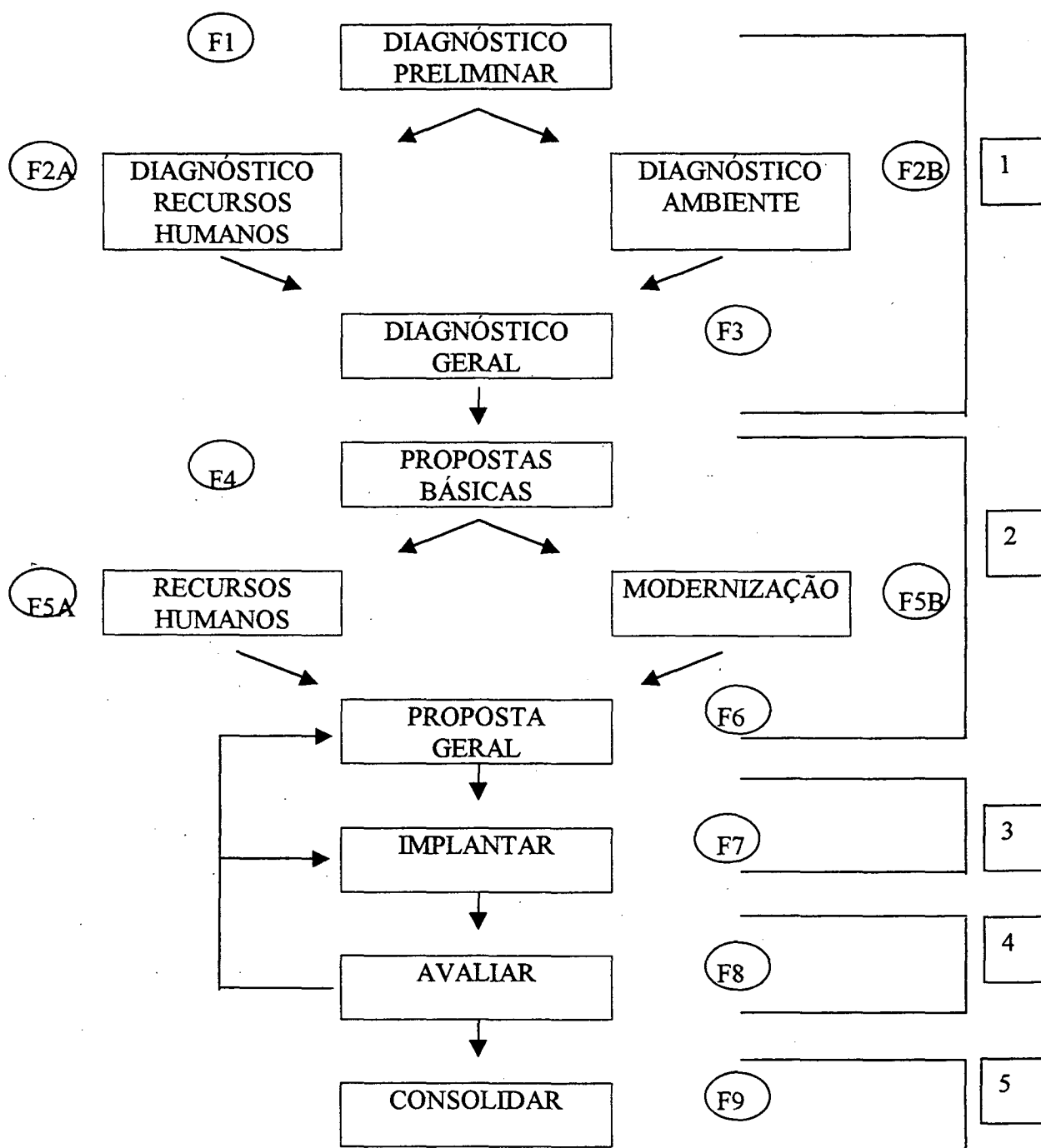
Neste sentido, para um melhor entendimento, a figura a seguir mostra uma visão geral da proposta aqui formulada. Cabe evidenciar que adotou-se a seguinte legenda:

F: fase da metodologia

F1: refere-se à fase 1 da proposta.

F2: refere-se à fase 2 da proposta e assim por diante.

Figura 3.1: Visão geral da proposta



Como se vê, a proposta obedece a seguinte seqüência:

1. começa com o diagnóstico preliminar que envolve o diagnóstico na área de recursos humanos e do ambiente, possibilitando um diagnóstico geral;

2. continua com as propostas básicas, ligadas com os recursos humanos e com o ambiente, permitindo uma proposta geral;
3. o passo seguinte é a implantação da proposta;
4. logo depois, a análise;
5. e finalmente, a consolidação que envolve três aspectos: (a) manter o que atendeu aos objetivos esperados; (b) mudar-avaliar e, (c) avaliar periodicamente.

Destaca-se ainda, diante do esquema acima proposto, que todo o desenvolvimento teórico e prático do presente trabalho, está calcado na realidade do serviço público. Da mesma forma, as ações experimentais referenciam uma área do serviço público selecionada.

3.2 MODELO BÁSICO DA PROPOSTA

O modelo básico da proposta está, portanto, calcado em duas estratégias: valorização das pessoas e modernização do processo produtivo.

No que tange à primeira estratégia, a ação básica está relacionada ao desenvolvimento e implantação de um programa de treinamento. No que se refere à segunda, utilizou-se como elemento básico de reestruturação do processo produtivo via informatização.

Antes da apresentação individual das duas estratégias cabem alguns esclarecimentos em relação ao desenvolvimento do presente capítulo:

- a) a rotina aplicada tanto na valorização das pessoas quanto na modernização do processo produtivo envolve quatro atividades: análise, ações, avaliação e consolidação;
- b) ao final do desenvolvimento da atividade relacionada com a análise, apresenta-se um resumo geral com o intuito de facilitar o entendimento e evidenciar as idéias que sustentarão as ações sugeridas;
- c) as justificativas das ações, referentes a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo, são evidenciadas logo após a apresentação das ações pertinentes a cada estratégia;
- d) as atividades básicas (treinamento e informatização) são apresentadas por meio de uma sequência de eventos que envolve conceituação, justificativa para a escolha das atividades, análise crítica, diretrizes dos programas e o projetos propostos.

Os esquemas que seguem permitem uma visão ampla das duas estratégias que norteiam o modelo básico da proposta, cabendo evidenciar com base na experiência prática e teórica, os seguintes aspectos:

- a) as atividades não precisam necessariamente ser implantadas na seqüência apresentada;
- b) a seqüência e ênfase das atividades dependerá muito da realidade de cada organização pública (suas peculiaridades, cultura, considerações políticas, disponibilidade de recursos, entre outros);
- c) muitas vezes a aplicação parcial das atividades sugeridas, já possibilitam bons resultados;
- d) algumas das atividades apresentadas exigem um trabalho futuro de detalhamento em termos de seus “ques e como”, com a incorporação de metodologias específicas;
- e) os resultados devem estar sempre ligados ao interesse público, isto é, a sociedade, e não apenas ao interesse dos servidores e das instituições.

Figura 3.2 – Valorização das pessoas

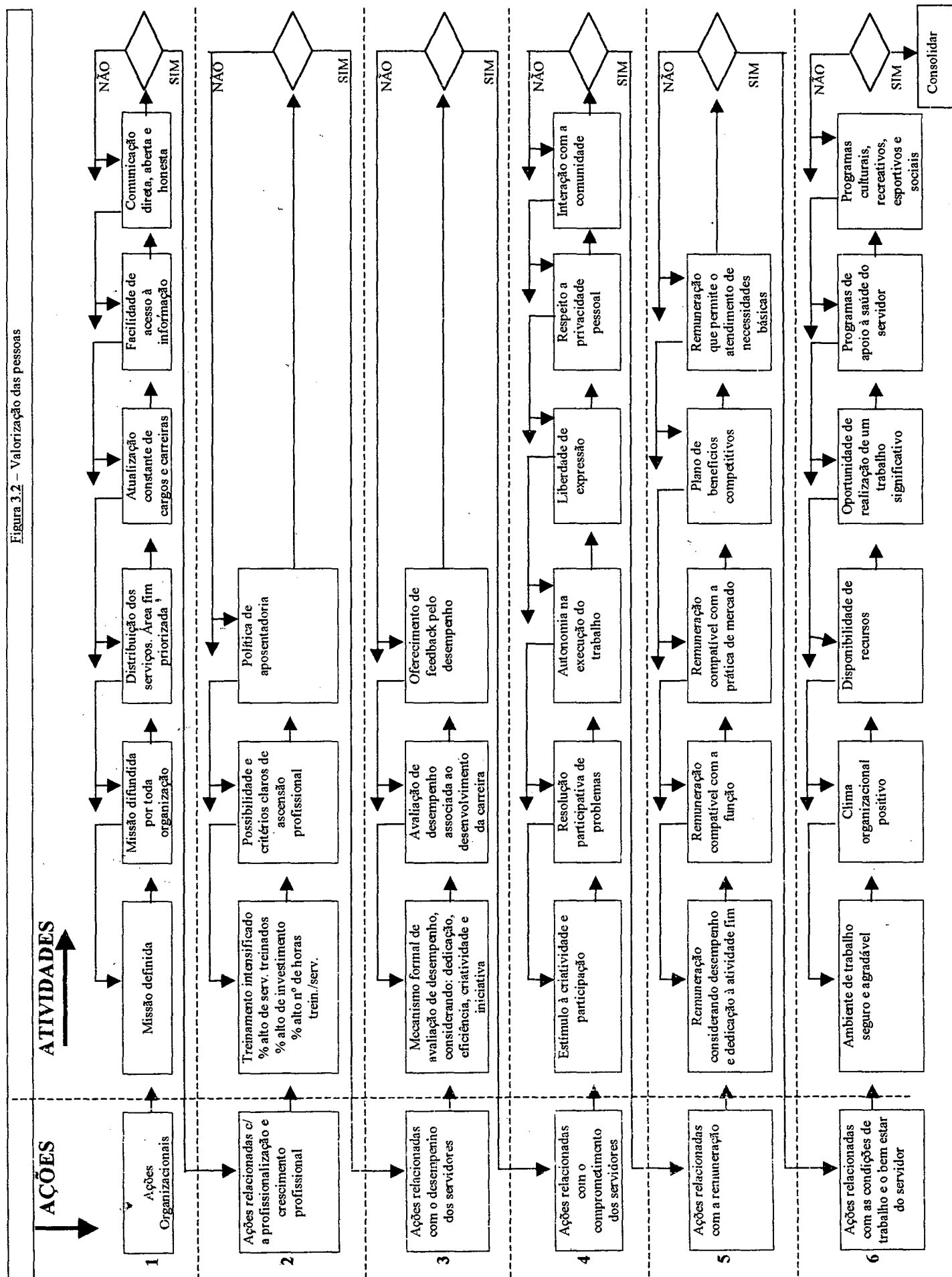
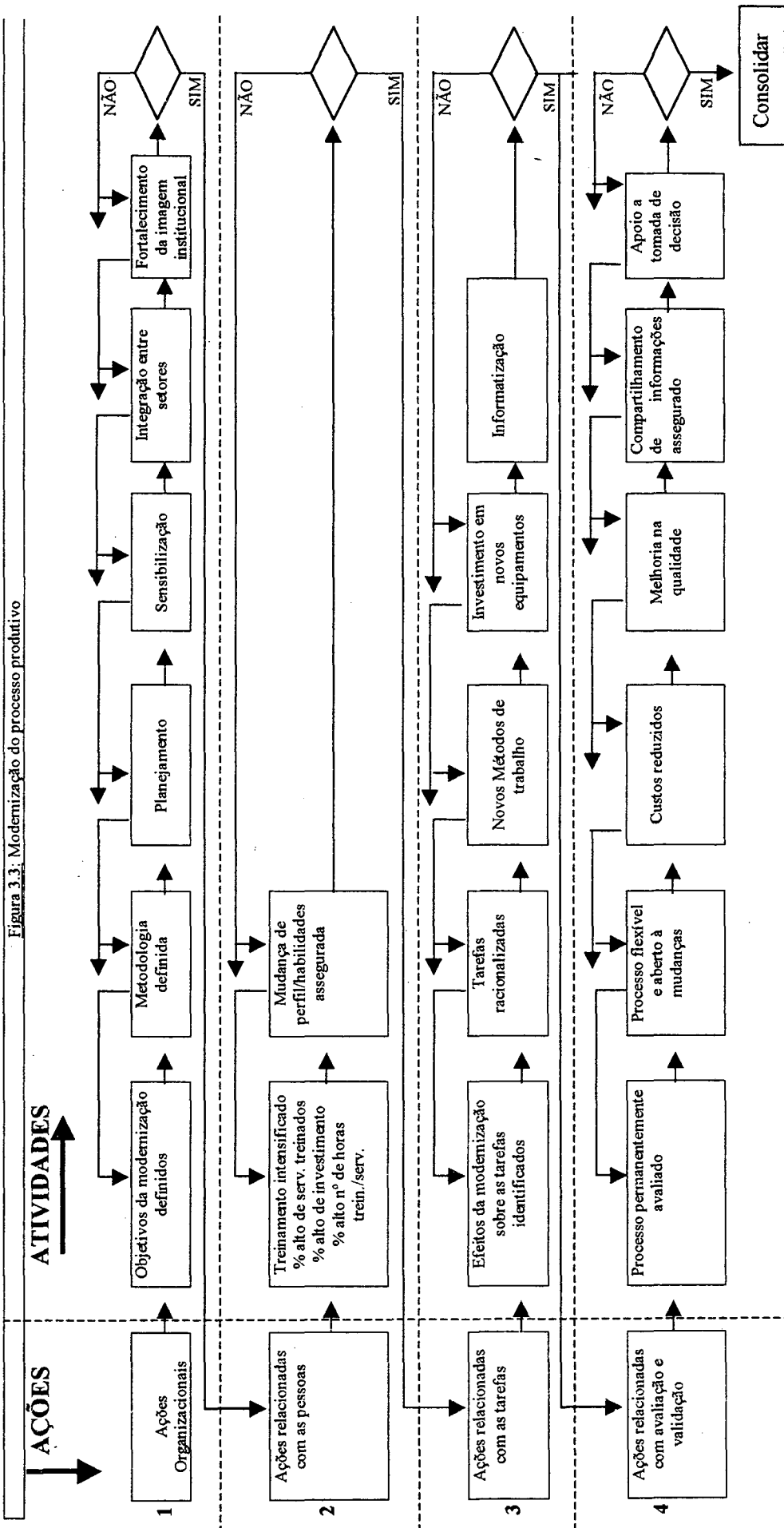


Figura 3.3. Modernização do processo produtivo



◊ = AS MELHORIAS OBSERVADAS ALCANÇARAM O VALOR PREVISTO ?

Com base nos esquemas anteriores, apresenta-se a seguir o desenvolvimento de cada estratégias isoladamente.

3.3 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

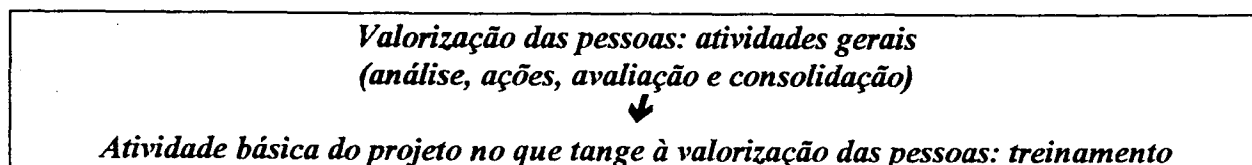
A valorização das pessoas é de fato, um aspecto crítico de sucesso para as organizações públicas. Bernardi (1997:8), por exemplo, chega a firmar que “é vencedora a empresa que tem real sucesso em promover um ambiente de valorização das pessoas”. E continua expondo, que “não há nada que pese mais para a satisfação e realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer”.

A idéia de que as pessoas estão cada vez mais buscando a felicidade, também fortalece a importância da valorização das pessoas. Para Chiavenato (1996), as pessoas conduzem suas vidas para um objetivo maior: ser feliz. Quando as organizações não sabem ou não conseguem trazer a felicidade para seus funcionários, elas contarão apenas com pessoas simplesmente contratadas, que marcam pontualmente seus relógios de ponto, mas nunca com reais parceiros que vistam a camisa e persigam valentemente os seus objetivos.

Desta forma, a valorização das pessoas na organização é apresentada nesta dissertação, como uma das mais importantes estratégias para o alcance da excelência nos serviços públicos.

Assim, nesta etapa do trabalho, serão apresentadas as atividades gerais relacionadas com a valorização das pessoas no serviço público. Da mesma forma, serão abordados os aspectos relacionados ao programa de treinamento, uma vez que representa a atividade básica do projeto no que tange à valorização das pessoas.

O esquema abaixo, melhor evidencia os passos seguidos:



A seguir, apresenta-se com maiores detalhes, cada etapa do esquema acima.

3.3.1 Atividades Gerais

Nesta fase do trabalho, serão enfatizadas as rotinas relacionadas com a gestão de pessoas no serviço público.

Como já foi mencionado, a rotina aplicada aqui envolve quatro atividades, conforme esquema abaixo:



Todas as atividades acima serão descritas, em separado, a seguir.

3.3.1.1 Análise

Como mencionado em capítulo anterior, as pessoas da organização representam elementos críticos para a qualidade nos serviços, tendo em vista, principalmente, as características e peculiaridades que envolvem a prestação de um serviço, e o fato de que são as pessoas que geram os recursos materiais e os métodos de trabalho.

Desta forma, a gestão de pessoas coerente com o ambiente atual de constante transformações, assume um papel estratégico para a qualidade dos serviços de qualquer organização.

Paralelamente, grande parte das críticas ao serviço público está vinculada à gestão das pessoas, o que ressalta a importância de um estudo mais detalhado do referido tema. Dentre as muitas críticas, com base na experiência prática e em autores como Teixeira (1996), pode-se destacar como principais as:

1. *Relacionadas com a visão estratégica:*

- missão da organização relegada a segundo plano, com dirigentes buscando proteger, antes de mais nada, o seu departamento, seus empregados e o seu orçamento;
- falta de compreensão por parte dos funcionários do conceito de organização voltada para o cliente;

- profissionalização deficiente dos servidores públicos;
- servidores públicos vistos como presa fácil da corrupção, tendo em vista a falta de motivação e baixa remuneração.

2. Relacionadas com a visão tática:

- manutenção de cargos e funções detalhadas e estáticas choca-se com a flexibilidade e o dinamismo do mundo atual;
- características burocráticas enraizadas que inibem a iniciativa, desmotivam os indivíduos e transformam em virtude a acomodação, o conformismo e a falta de iniciativa;
- regulamentos, normas e procedimentos rígidos que inibem a criatividade e fazem com que o formal se sobreponha ao funcional;
- decisões e ações não participativas, com ênfase em um sistema hierárquico formal (chefe) e não na direção orgânica (líder);
- ambiente de trabalho, em geral, repleto de tensões negativas;
- a distribuição geográfica do funcionalismo espelha menos as necessidades do Estado e da sociedade e mais as conveniências pessoais;

3. Relacionadas com a visão operacional:

- normas criadas sem correlação com os custos e que tendem a formalizar os controles;
- um nível mínimo de incentivos com absoluta falta de relação entre remuneração e resultados obtidos;
- lotação inadequada de recursos humanos, traduzida em preponderância da atividade-meio sobre a atividade-fim.

As constatações permitem ainda, a separação clara entre as causas e sintomas dos problemas acima citados:

Quadro 3.1: Causas e sintomas dos principais problemas relacionados com gestão de pessoas no serviço público

<i>Causa</i>	<i>Sintoma</i>
1. Estratégicas:	
• Missão da organização relegada a segundo plano.	• Dirigentes buscando proteger, antes de mais nada, o seu departamento, seus empregados e o seu orçamento.
• Falta de compreensão por parte dos funcionários do conceito de organização voltada para o cliente.	• Ações desenvolvidas de forma equivocada.
• Profissionalização deficiente dos servidores públicos.	• Gerando desmotivação e falhas no atendimento.
• Servidores públicos vistos como presa fácil da corrupção.	• Falta de motivação e baixa remuneração.
2. Táticas:	
• Manutenção de cargos e funções detalhadas e estáticas.	• Inflexibilidade.
• Características burocráticas enraizadas que inibem a iniciativa, desmotivam os indivíduos e transformam em virtude a acomodação.	• Conformismo e a falta de iniciativa.
• Regulamentos, normas e procedimentos rígidos.	• Inibição da criatividade e o formal se sobrepondo ao funcional.
• Decisões e ações não participativas.	• Ênfase em um sistema hierárquico formal (chefe).
• Ambiente de trabalho repleto de tensões negativas.	• Desmotivação e falhas no atendimento.
• Distribuição geográfica deficiente.	• Atende mais as conveniências pessoais do que as dos clientes-cidadãos.
3. Operacionais:	
• Normas criadas sem correlação com os custos.	• Formalização de controles.
• Lotação inadequada de recursos humanos.	• Preponderância da atividade-meio sobre a atividade-fim.
• Nível mínimo de incentivos	• Falta de relação entre remuneração e resultados obtidos.

A classificação proposta no quadro acima, mostra que a área tática é bastante crítica.

Considerando o número de funcionários por habitantes, por exemplo, o que caracteriza o Brasil não é o excesso, mas a má distribuição de pessoal existente. Segundo

dados de Barros & Camarotti (1997), no Ministério da Educação em Brasília, trabalham cento e quarenta agentes de portaria, e apenas sete pedagogos.

A idéia de que os servidores públicos são mal distribuídos também é compartilhada por Rocha (1997:38) quando expõe que “o nó do funcionalismo brasileiro é que os servidores estão mal distribuídos, com excesso de gente em algumas repartições, e escassez em outras”.

Na visão de Costin (1998), cerca de sessenta por cento da força de trabalho no serviço público está associada a atividades operacionais ou de suporte administrativo, que exigem apenas primeiro e segundo graus. Além da força de trabalho ser inadequadamente distribuída, segundo padrões internacionais, passaram-se quase dez anos sem concursos públicos. Tal fato traz duas conseqüências: primeiro impede que uma geração de servidores treine a outra e segundo, impede o choque do novo, do questionamento dos processos de trabalho e da colocação de novos desafios.

Da mesma forma, há gritantes distorções salariais entre os funcionários públicos. O governo paga salários pouco competitivos aos executivos e profissionais qualificados e oferece vencimentos bastante atraentes aos servidores com menos qualificação, como porteiros e motoristas. “O governo sempre sentiu culpa de pagar pela eficiência dos seus funcionários e acaba pagando bem os ineficientes e desnecessários” (Simonsem, apud Barros & Camarotti, 1997).

A impossibilidade de promover um funcionário exemplar é outra realidade do serviço público. A isonomia salarial obriga o governo a dar aumento a todos aqueles que exercem funções equivalentes nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, não há promoção por mérito. Da mesma forma, inexistente um sistema de aferição para separar os funcionários bons dos ruins e as chefias são quase sempre escolhidas por critérios políticos.

É preciso reconhecer também, que muitas das críticas ao serviço público são conseqüência da disfunção do modelo burocrático já discutido no capítulo anterior, que busca um alto grau de controle sobre as atividades dos subordinados, sustentando que a eficiência é mais facilmente conseguida em organizações estruturadas hierarquicamente, presas a normas e impessoais no seu comportamento em relação a funcionários e clientes.

No modelo burocrático de Weber, o funcionário ideal conduz seu ofício num espírito de impessoalidade formalista, sem ódio nem paixão e, daí se conclui, sem afeto nem entusiasmo (Thompson, 1975). Espera-se dele que renuncie à sua autonomia, que siga normas e que seja leal ao chefe. Em troca desse comportamento, recebe uma carreira e salário estável.

De fato, a burocracia valoriza a disciplina acima da moral e a aplicação de normas acima da motivação (Graham & Hays, 1994).

A tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar a máxima eficiência organizacional, desconsidera os objetivos individuais e leva os participantes da organização a se tornarem simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito de seu comportamento.

Pode-se afirmar, à luz de Ramos (1983), que está disseminada na maioria das organizações públicas, a razão funcional - entendida como aquela destinada ao cumprimento de um fim determinado, sem a avaliação da qualidade das ações – que gera respostas simplistas e tacanhas, em uma era em que prever as interligações e lidar com as implicações a longo prazo é uma condição de sobrevivência.

A idéia de que o serviço público desperdiça seus talentos humanos parece ser consenso entre os estudiosos do assunto. A autores que afirmam que o Estado cerceia o desenvolvimento dos seus profissionais e desperdiça o capital humano. Os profissionais do serviço público ficam com seu desenvolvimento, muitas vezes, vinculado à própria iniciativa, sem nenhum tipo de motivação e incentivo por parte da instituição em que trabalha.

A gestão de pessoas no serviço público ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana.

Quadro 3.2: Comparação entre o paradigma mecanicista e o paradigma holístico.

<i>Paradigma Mecanicista</i>	<i>Paradigma Holístico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é uma máquina e as pessoas, as engrenagens. • Estruturas funcionais de grande porte. • Só o topo da empresa deve conhecer as estratégias e metas. Segredo. • Os gerentes são a cabeça e planejam. • Delegar é perder poder. • Um bom gerente deve ser antes de tudo um bom técnico. • Linha de produção. • Eficiência acima de tudo. • Impessoal e burocrática. • Organograma “afilado”(muitos níveis hierárquicos). • A produção é o centro. • Qualidade é centrada no produto e responsabilidade do Controle de Qualidade. • Estilo centralizado e diretivo. • Comunicação em um sentido (de cima para baixo). • O dinheiro é o motivador máximo das pessoas. • Se eu ganho, alguém perde. • O passado deve ser protegido. • Não se mexe em time que está ganhando. • Intuição não vale muito. O bom é a lógica racional. • Tem gente que cuida por nós da Gerência de RH. • Recursos Humanos. • Paternalismo. • Cargos estreitos e carreira curta. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é um sistema dinâmico e orgânico. • Estruturas de unidades de negócios. • Todo pessoal-chave participa e conhece as estratégias e metas. Transparência. • Todos têm cabeça e corpo , que devem ser integrados. • Delegar é ganhar poder. • Um bom gerente tem habilidades técnicas, humanas e conceituais. • Células de trabalho. • Flexibilidade acima de tudo. • Estrutura baseada em pessoas. • Organograma “achatado”(poucos níveis hierárquicos). • O cliente é o centro. • Qualidade é global e responsabilidade de todos. • Estilo descentralizado e participativo. • Comunicação em todos os sentidos. • A motivação vem do atendimento às necessidades. • Todos podemos ganhar. • O futuro deve ser buscado. • Estamos sempre abertos para rever nossos produtos, serviços e formas de agir. • Lógica e intuição valem muito. • Todo gerente é também um Gerente de Pessoas. • Talentos e Seres Humanos. • Profissionalismo. • Cargos amplos e carreira longa.

Adaptado de: BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento- ABTD*. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

A mudança na gestão de pessoas com ênfase na valorização é portanto essencial. “Não há como ignorar e pôr em dúvida que a ausência de uma verdadeira política de pessoal avulta, talvez, como um dos principais fatores do mau emprego ou deficiente utilização

das potencialidades humanas nos serviços públicos” (Langrod, 1973:146). E como consequência, representa um dos maiores entraves para o alcance da qualidade.

Por outro lado, percebe-se que muitos comentários negativos em relação ao serviço público refletem uma má vontade da sociedade. Alguns dados estatísticos respaldam esta afirmação:

- do ponto de vista das despesas, os gastos com pessoal têm reduzido. Em 1989 representavam 6,38% do PIB (Produto Interno Bruto) e em 1993, 2,94% (Teixeira, 1996).
- o total de servidores civis federais da União (Pessoal Civil, Administração Direta, Autarquias e Fundações) também mostra uma redução. Em 1996 eram 1.051.991 servidores ativos, baixando para 981.873 no ano de 1997 (Mare, 1998).
- dividido *per capita*, o funcionalismo custa 20 reais por mês para cada brasileiro. Para ter um serviço eficiente, o americano paga 41 reais *per capita*. O francês, 160 reais todo mês – oito vezes mais do que o brasileiro (Barros & Camarotti, 1997).
- em 1993, o número de funcionários em atividade na administração federal era de 1.333.652, o que representa um índice de 8,9 funcionários por mil habitantes. Como índice, ele é inferior em relação à média de alguns países europeus. A França detém 46,4 funcionários por mil habitantes; a Espanha, 53,4 e a Itália, 65 (Teixeira, 1996).
- há no Brasil um funcionário público para cada 157 habitantes. É padrão japonês. Na Argentina, que já enfrentou reformas estruturais muito duras, a conta é de um servidor para cada 110 pessoas. Nos Estados Unidos, a relação é um para cada 86. Na França, campeã em número de servidores entre os países de Primeiro Mundo, há um funcionário para cada 22 habitantes (Barros & Camarotti, 1997).

O grande desafio portanto, está em aumentar a eficiência da administração pública por intermédio de uma gestão de pessoas mais coerentes com a realidade imposta pelo cenário atual, despertando no servidor público a paixão pelo seu trabalho.

Assim como colocou Richards (1989), tomar iniciativas, responsabilizar-se pessoalmente pela melhor performance da organização é uma abordagem que vai bem mais além dos modelos mecanicistas e, em realidade, das tradições burocráticas estatais, que induzem a estilos de comportamento fundados na resposta aos estímulos exteriores, mais que sobre a busca ativa de altas performances. Faz-se necessário implementar políticas de valorização de recursos humanos que permitam aos gestores públicos desenvolver não somente suas competências mas também sua autoconfiança, e comportamentos que conduzam a essa atitude ativa.

Em resumo, a análise situacional que sustentará a proposta de ações aqui sugeridas envolve os seguintes aspectos:

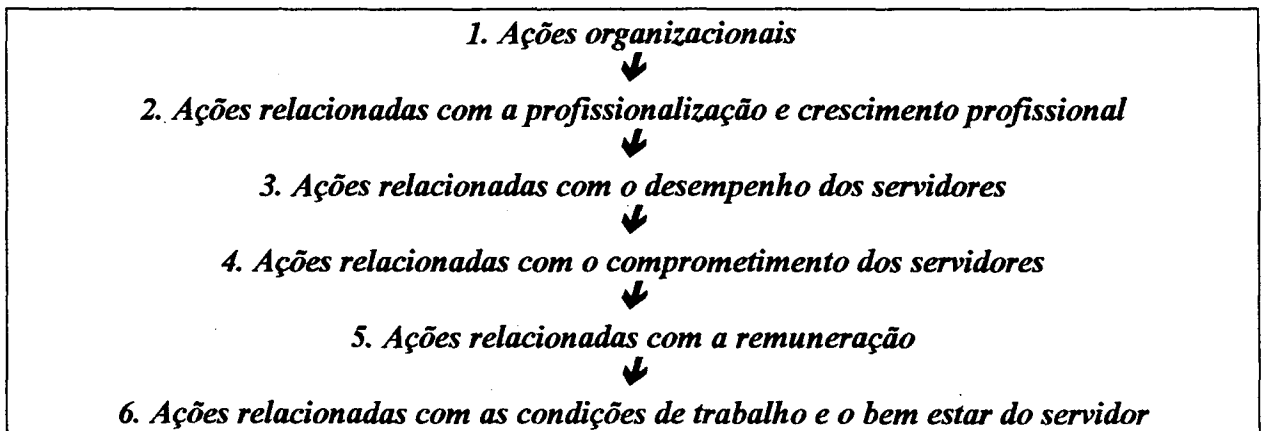
- *grande parte das críticas ao serviço público refere-se à gestão de pessoas;*
- *a gestão de pessoas no serviço público está muito vinculada ao paradigma mecanicista;*
- *o serviço público tem muitas características que representam as disfunções do modelo burocrático;*
- *não está disseminada, no serviço público, a idéia de organização voltada para o cliente;*
- *há má distribuição do funcionalismo público;*
- *há distorções salariais entre os funcionários públicos;*
- *o servidor público tem oportunidades limitadas de crescimento profissional;*
- *a gestão de pessoas no serviço público tem que estar mais coerente com a realidade imposta pelo cenário atual;*
- *muitas das críticas ao serviço público não encontram respaldo em dados estatísticos. No Brasil, estatisticamente o gasto com servidores públicos tem reduzido, assim como, o número de servidores públicos federais. Comparando com outros países, o Brasil tem um número maior de habitantes por funcionário e um custo por servidor público menor;*
- *é necessário implementar políticas de valorização de recursos humanos que permitam aos gestores públicos desenvolver não somente suas competências mas também sua autoconfiança.*

Com base na análise situacional apresenta-se a seguir, as propostas de ações, para viabilizar parte da metodologia sugerida para o serviço público.

3.3.1.2 Ações

A análise apresentada anteriormente permite determinar uma série de ações essenciais para uma melhor gestão de pessoas e conseqüente valorização dos servidores públicos.

O presente trabalho propõe que estas ações sejam efetivadas em seis direções, conforme mostrado na figura 3.2 e evidenciado a seguir:



Cada uma destas ações visa objetivos específicos:

1. ações organizacionais: direcionamento da organização para gerar serviços de qualidade;
2. ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional: criar um processo de qualidade de vida no trabalho;
3. ações relacionadas com o desempenho dos servidores: envolver pessoas no esforço da produção da qualidade;
4. ações relacionadas com o comprometimento dos servidores: gerar resultados compatíveis com a qualidade esperada;
5. ações relacionadas com a remuneração: gerar benefícios em quem se esforça para produzir qualidade;
6. ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor: gerar ambientes adequados à produção da qualidade.

Para cada ação, são propostas atividades específicas, como as seguintes:

1 - Ações organizacionais:

- a) definir claramente a missão da organização;
- b) difundir a missão da organização para todos os níveis organizacionais, assim como, as estratégias e resultados esperados;
- c) ressaltar a relação do trabalho individual com a missão, estratégias e resultados esperados;
- d) facilitar a compreensão do conceito de organização voltada para o cliente;
- e) permitir que o funcional se sobreponha ao formal;
- f) redistribuir o funcionalismo, evitando desequilíbrios entre área-fim e área meio;
- g) atualizar as classificações de cargos e carreiras, a partir das dinâmicas próprias da sociedade;
- h) criar um canal de comunicação direto, aberto e honesto;

- i) promover um maior compartilhamento de informações, inclusive sobre o processo global do trabalho;
- j) promover uma maior integração entre os diversos grupos da organização.

2 - Ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional:

- a) criar, no funcionalismo, uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima;
- b) intensificar o treinamento;
- c) investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho;
- d) criar oportunidades mais justas de ascensão, com igualdades de chance de promoção;
- e) criar oportunidades para o servidor assumir riscos e buscar crescimento profissional;
- f) criar oportunidades para realização pessoal e profissional;
- g) formular uma política inteligente de aposentadoria, que leve quadros ineficientes ou inadequadamente alocados a antecipar as suas aposentadorias.

3 - Ações relacionadas com o desempenho dos servidores:

- a) adotar uma avaliação de desempenho que leve em conta dedicação, eficiência, criatividade, iniciativa, não só na execução das tarefas, mas principalmente no atendimento ao público;
- b) adotar uma avaliação de desempenho formal, em função de resultados obtidos e associado ao desenvolvimento na carreira, refletindo no reconhecimento e nas recompensas;
- c) reconhecer seja por meio de prêmios, remuneração ou simplesmente por intermédio de elogio;
- d) oferecer *feedback* quanto ao desempenho.

4 - Ações relacionadas com o comprometimento dos servidores:

- a) alterar a cultura da organização pública, de forma a estimular a criatividade e participação, além do uso de técnicas modernas;
- b) incentivar a resolução participativa dos problemas;
- c) possibilitar que o servidor planeje e execute seu trabalho, tendo autonomia na condução do mesmo. Ou seja, atribuir responsabilidade por este trabalho;
- d) criar espaço para o servidor se expressar e opinar sobre qualquer aspecto da organização;
- e) respeitar a privacidade pessoal, ou seja, a individualidade dos servidores;

- f) levar o funcionário a interagir com a comunidade, pois, a cada dia, a fronteira do serviço público, especialmente na área social, vai sendo apagada, em proveito de uma total integração comunitária. Significa portanto, enfatizar a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada servidor.

5 – Ações relacionadas com a remuneração:

- a) implantar um sistema que permita substanciais melhorias de remuneração, via desempenho e dedicação à atividade fim;
- b) estabelecer uma remuneração compatível com a função e prática de mercado;
- c) estabelecer uma remuneração que permita o atendimento de necessidades pessoais, sociais e econômicas;
- d) oferecer planos de benefícios competitivos.

6 – Ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor:

- a) criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis;
- b) avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação dos servidores;
- c) disponibilizar recursos (materiais, tecnologia, equipamentos etc.) essenciais à execução do trabalho;
- d) criar oportunidade de realização de um trabalho significativo;
- e) promover um clima organizacional positivo o que inclui estimular as relações interpessoais;
- f) criar programas de apoio à saúde, incluindo estudo ergonômico, combate ao fumo, alcoolismo e drogas, além da preocupação com refeições balanceadas;
- g) criar programas recreativos, esportivos e sociais;
- h) possibilitar uma jornada de trabalho equilibrada em relação à atividade desempenhada e que não prejudique outras esferas da vida pessoal do servidor.

O presente projeto, assim, define seis direcionamentos para as ações a serem desenvolvidas. Cada direcionamento está associado a atividades que devem gerar resultados concretos em termos da qualidade do serviço como um todo.

3.3.1.2.1 Justificativa para a escolha das ações

Muitos dos aspectos anteriormente mencionados são práticas comuns entre as empresas vencedoras do PNQ. Mausbach Filho apud Chiavenato (1996) ao analisar tais

empresas respalda a afirmação, ressaltando o investimento forte em treinamento e educação, o reconhecimento dos funcionários como uma vantagem competitiva e a existência de uma liderança eficaz e decidida a efetivamente promover a satisfação dos funcionários.

Também diante de tudo que já foi exposto no presente trabalho, pode-se afirmar que tornou-se imperioso para as empresas públicas, nesta fase histórica de transformações, rever os seus modelos de gestão, criando ambientes facilitadores em que as pessoas encontrem espaço e incentivo para empregar a sua inteligência em prol de objetivos compartilhados.

Mais do que uma organização com organogramas e cargos, a administração pública é constituída de funcionários, vale dizer, pessoas com virtudes e defeitos, aspirações e limitações.

“Locais de trabalho onde se encontram excluídas a variedade, a iniciativa, a responsabilidade, a participação conjunta, e mesmo a própria significação, tornam-se ambientes destituídos de possibilidades de o trabalhador encontrar um interesse renovado e com menor probabilidade de ter satisfação e qualidade de vida” (Valentini & Silva, 1995:25).

E sem satisfação e qualidade de vida no trabalho não há qualidade na prestação do serviço. Essa é a lógica: “a qualidade dos produtos e serviços não pode existir sem uma paralela qualidade de vida dos empregados. Ser excelente é, também, oferecer um lugar onde seja excelente trabalhar” (Chiavenato, 1996:163).

A busca de patamares definitivos de qualidade e produtividade, no setor público implicam, portanto, uma profunda mudança cultural, que envolve, entre outras coisas:

- a visão holística da organização, em que todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados;
- adoção de uma postura mais aberta, descentralizada;
- o entendimento de que a gestão das pessoas existe para valorizar as pessoas, dando-lhes oportunidades de participação e crescimento; e
- a democratização da informação.

Da mesma forma, o setor público não pode mais relegar a importância do fortalecimento da auto-estima dos servidores, para a melhoria dos serviços prestados. É preciso encorajar a inovação, libertando as capacidades criativas dos servidores, permitindo a máxima utilização de suas potencialidades. É preciso tratá-los como parceiros; respeitando suas individualidades e promovendo um espírito de confiança; incentivando-os a participar e a

trabalhar em equipe; reconhecendo e recompensando suas contribuições. É preciso acima de tudo, promover o bem estar físico e emocional dos servidores públicos.

Ressalta-se ainda, a necessidade do serviço público envolver os funcionários em projetos novos, em desafios constantes. Os gestores públicos precisam aprender a administrar os sentimentos das pessoas e a colocar em prática princípios éticos como forma de valorização de seus colaboradores, para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

É notório que as pessoas estão em busca de sentido em tudo aquilo que fazem. Drucker (1996:221) por exemplo, afirma que “atualmente, cada vez mais pessoas esperam e exigem que seu trabalho e suas funções tenham significado”. E para Bernadi (1997:8), “poucas coisas motivam mais as pessoas que perceber que a empresa está apostando nelas”.

É preciso reconhecer as pessoas como pessoas e não simplesmente como recursos produtivos. Sob a ótica dos modelos de homem de Ramos (1983), pode-se ainda afirmar, que o serviço público precisa criar um ambiente favorável ao homem parentético, que pode ser caracterizado como um agente de mudanças, dotado de consciência crítica e vontade própria.

Somente por intermédio do respeito e da valorização das pessoas é que se pode atingir a verdadeira qualidade e produtividade. Afinal, ser servidor público, segundo Pereira (1995) é uma vocação. Implica em ver o trabalho a cada dia como uma missão. Uma missão fundamental para o país, porque é por intermédio do servidor público que o Estado pode corrigir as injustiças e promover o desenvolvimento econômico, porque é por meio dos servidores que a segurança da vida, da propriedade e dos contratos é garantida.

Trazer para dentro da organização pública capital intelectual movido pela criatividade, iniciativa, ética da convicção, enfim, incorporar das dimensões do ser humano esquecidas no modelo racional/burocrático, compõe hoje a agenda de estudos na fronteira do conhecimento administrativo (Senge, 1990).

E é neste ponto que se destaca o conceito de organização que aprende (*learning organization*) que, segundo Garvin (1993), envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização.

Senge (1990) cita cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Seu objetivo na opinião de Fleury (1995:6) é “construir guias

de ação visando ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, através do conhecimento e da explicação dos modelos mentais individuais e de grupo e da construção de projetos coletivos”.

Assim, essa menção sucinta sobre organização de aprendizagem encerra a apresentação de uma série de aspectos importantes expostos por diferentes estudiosos, que garante o suporte teórico para a justificativa das ações. O suporte prático, por outro lado, será considerado posteriormente.

3.3.1.3 Avaliação

A avaliação consiste na análise e julgamento dos resultados das ações, possibilitando a correção e/ou realinhamento das mesmas. Dentre os métodos utilizados para avaliação pode-se citar, a aplicação de questionários, entrevistas formais e informais, observação, análise de dados estatísticos, leitura de documentos etc.

Considerando os grupos de ações apresentadas anteriormente, propõe-se:

1 - Ações organizacionais

As referidas ações podem ser avaliadas por meio de pesquisa (questionários, entrevistas etc) com o intuito de determinar a compreensão e o conhecimento que os servidores tem da missão da organização e do seu papel na consecução dos objetivos organizacionais. Também dados comparativos entre o número de servidores na área-fim e área-meio, além da observação da frequência de mudança na classificação de cargos e carreiras podem auxiliar a avaliação.

Paralelamente, a existência de mecanismos como caixas de sugestões, facilidade de comunicação e acesso a informações podem revelar se a organização adota ações que valorizem seus servidores.

2 - Ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional

A análise de dados como número de pessoas treinadas/ano, número de horas de treinamento, quantidade de recursos financeiros destinados à capacitação, número de promoções obtidas por funcionários, entre outros, podem gerar subsídios importantes para avaliar se realmente a organização está valorizando os servidores, dando-lhes oportunidades de profissionalização e crescimento profissional.

3 - Ações relacionadas com o desempenho dos servidores

A análise neste caso é feita com base na existência de um processo formal de avaliação de desempenho e na observação da relação do mesmo, com a ascensão profissional, com o reconhecimento do servidor e com a dedicação a área-fim. Da mesma forma, baseia-se na existência, ou não, de instrumentos e/ou mecanismos de *feedback* em relação ao desempenho do servidor.

4 - Ações relacionadas com o comprometimento dos servidores

Fundamentalmente, a análise das ações relacionadas com o comprometimento do servidor está calcada na observação da adoção, por parte da organização, de inovações sugeridas pelos servidores e também na existência de algum espaço para o servidor expandir sua criatividade.

5 - Ações relacionadas com a remuneração

A avaliação das ações relacionadas com a remuneração pode ser feita por meio de um estudo comparativo. A comparação dos salários praticados no mercado pode ser um bom referencial no sentido de avaliar se a organização está efetivamente valorizando seus servidores com o pagamento de salários justos e condizentes com o trabalho realizado.

6 - Ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor

Segundo Paladini (1995), os erros por inadvertência podem servir para avaliar os reflexos das condições de trabalho e bem estar do servidor, ou seja, a influência do ambiente sobre o servidor. Tais erros são caracterizados por sua forma não intencional e decorre, em geral, de desatenção. Todavia, tem forte ligação com aspectos organizacionais como inadequação de *layouts*, ruídos em excesso, péssimas condições de higiene, pouca segurança, falta de materiais para o trabalho, entre outros. Outro dado que pode subsidiar a análise refere-se ao número de afastamentos por doenças ocupacionais.

Esse são apenas alguns dos muitos aspectos que podem subsidiar a análise das ações relacionadas com a valorização das pessoas nas organizações públicas.

O quadro que segue também destaca alguns indicadores para a avaliação:

Quadro 3.3: Exemplos de indicadores para avaliação das ações relacionadas com a valorização das pessoas

1. Ações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> a) Nível de conhecimento da missão da organização. b) Nível de compreensão da missão da organização. c) Percentual de servidores na área-fim. d) Percentual de servidores na área-meio. e) Nível do conhecimento sobre as informações estratégicas. f) Variedade de instrumentos utilizados para compartilhamento de informação.
2. Ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional.	<ul style="list-style-type: none"> a) Percentual de servidores treinados. b) Percentual de horas de treinamento. c) Percentual de investimento em treinamento. d) Nível de conhecimento sobre os critérios de ascensão profissional. e) Nível de conhecimento/satisfação sobre políticas de aposentadoria.
3. Ações relacionadas com o desempenho dos servidores.	<ul style="list-style-type: none"> a) Nível de conhecimento sobre o mecanismo de avaliação de desempenho. b) Nível de satisfação com a avaliação de desempenho. c) Percentual de ascensão profissional decorrente da avaliação de desempenho. d) Nível de conhecimento dos resultados da avaliação de desempenho.
4. Ações relacionadas com o comprometimento dos servidores.	<ul style="list-style-type: none"> a) Percentual de projetos inovadores aceitos. b) Percentual de projetos/atividades integrados com a comunidade.
5. Ações relacionadas com a remuneração.	<ul style="list-style-type: none"> a) Nível de relação entre a remuneração e a dedicação a atividade fim. b) Diferença entre a remuneração praticada e a do mercado. c) Quantidade/qualidade dos benefícios.
6. Ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor.	<ul style="list-style-type: none"> a) Nível de satisfação com o ambiente de trabalho. b) Nível de ruído. c) Nível de iluminação. d) Número de programas de apoio a saúde do servidor. e) Percentual de afastamentos por doenças ocupacionais. f) Quantidade/variedade de programas culturais, recreativos, esportivos e sociais.

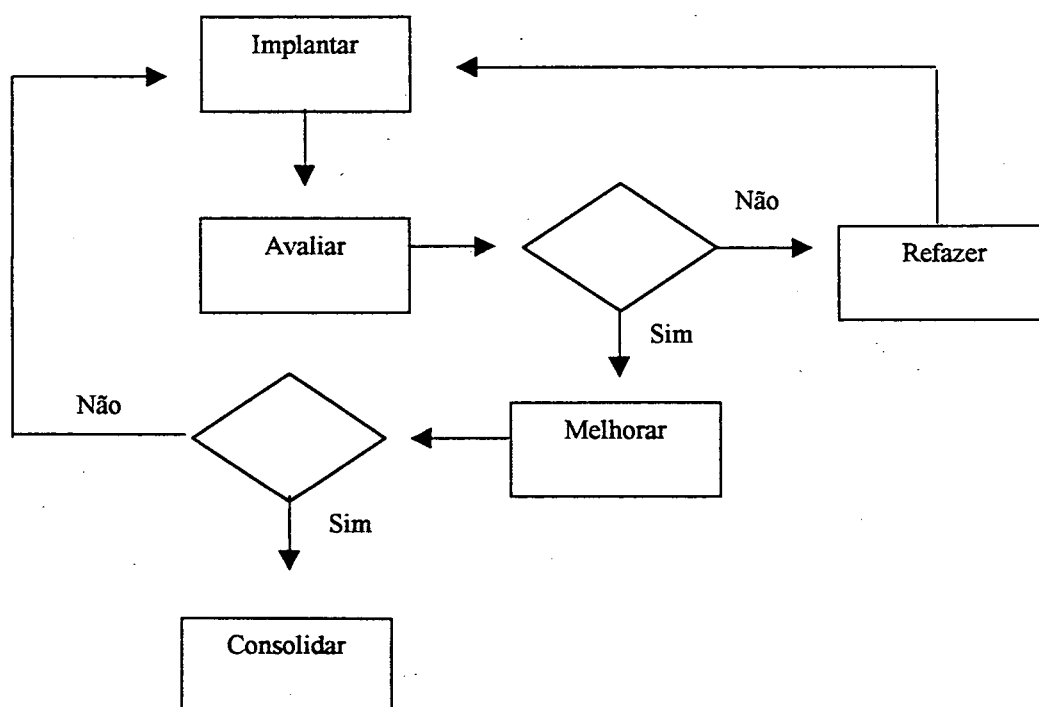
3.3.1.4 Consolidação

Considerando que as ações foram identificadas, implantadas e avaliadas, a fase seguinte refere-se a consolidação.

Nesta fase, as ações cujo resultado da avaliação não foi bom, sofrerão melhorias e ajustes e serão novamente implantadas e avaliadas. Por outro lado, as ações que após avaliadas, revelaram-se condizentes com os objetivos propostos, serão mantidas, sofrendo avaliação periódicas no sentido de agregar melhorias e ajustes.

Na prática pode-se afirmar que são três os passos a serem seguidos: implantar, avaliar e melhorar. Tais etapas podem ser melhor visualizadas na figura abaixo:

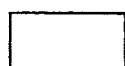
Figura 3.4: Consolidação das ações relacionadas a valorização das pessoas



Legenda:



= decisão - resultados alcançados atingem o previsto?



= ação

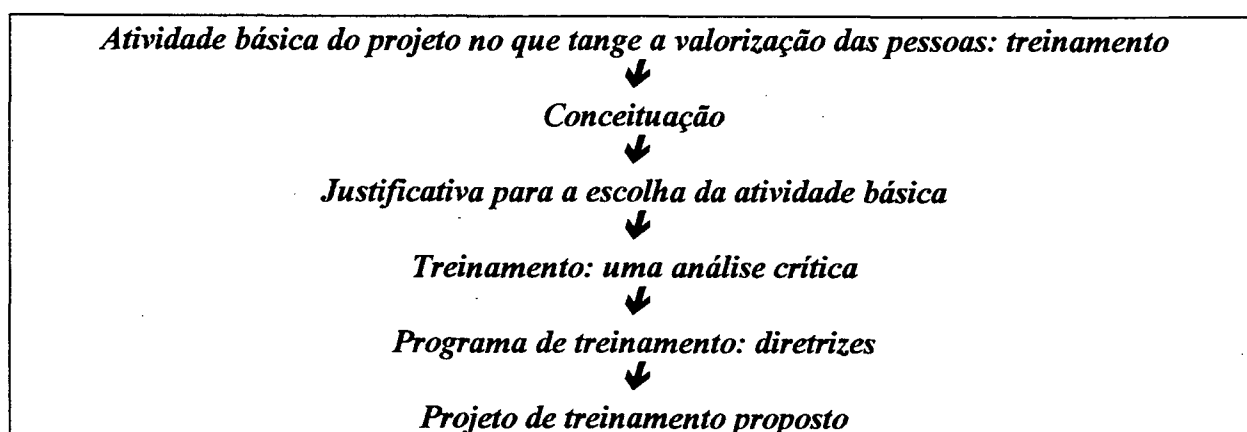
A consolidação encerra portanto, a apresentação das rotinas relacionadas com a gestão de pessoas no serviço público.

3.3.2 Atividade Básica do Projeto no que Tange à Valorização das Pessoas: treinamento

Como foi exposto anteriormente, dentre as ações de valorização das pessoas, a presente proposta enfatizará o desenvolvimento e implantação de um programa de treinamento.

Assim, nesta etapa do trabalho, será formulada a proposta em relação ao treinamento, relacionando-o com a qualidade dos serviços públicos.

O esquema abaixo, melhor ilustra a sequência de eventos relacionados ao desenvolvimento do referido tópico:



Cada tema acima, será melhor explanado a seguir.

3.3.2.1 Conceituação

Diversos termos são utilizados para designar a atividade de aquisição de conhecimentos e habilidades. Fontes (1980) apresenta definições para cada um desses termos:

- educação: todos os processos pelos quais uma pessoa adquire uma compreensão do mundo, bem como aptidões, para lidar com problemas;
- formação: preparo de pessoal, na empresa, através de treinamento sistemático em atividades específicas, para cujo treinamento não se exige, obrigatoriamente, experiência ou formação profissional anterior, mas, apenas, escolaridade ou conhecimentos gerais correlatos;

- capacitação: ramo da instrução técnica que proporciona especificamente a habilidade e conhecimento necessários para o trabalho;
- treinamento: ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores.

Para Aicardi (1993), treinamento deve abranger três conceitos: treinar, capacitar e aperfeiçoar. Treina-se quando é necessário receber novos conhecimentos; capacita-se quando existe uma modificação (tecnológica ou metodológica) no conhecimento adquirido e é necessário atualização; e aperfeiçoa-se quando se deseja aprimorar novos conhecimentos.

Leite (1994) faz uma distinção forte entre treinamento e desenvolvimento, o que conduz a uma nítida separação conceitual entre os dois termos. No entendimento do referido autor, treinamento tem como objetivo final a ampliação da capacitação de alguém para o desempenho de uma determinada tarefa, de contornos muito claramente definidos; e o desenvolvimento tem como finalidade última a expressão de qualidades tidas como boas para o exercício de atribuições que dizem respeito a um amplo conjunto de responsabilidades.

Martins (1998) por outro lado, não faz distinção entre os termos e conceitua treinamento como o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas obtêm conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

Percebe-se portanto, que não há um consenso entre os autores da terminologia a ser utilizada. Para Chiavenato (1985) até mesmo a palavra treinamento possui muitos significados e cada especialista lhe dá o significado que mais lhe convém.

O quadro que segue evidencia as diversas definições do termo treinamento.

Quadro 3.4: Definições do termo treinamento

Autor	Data	Conceito
OATLEY in HAMBLIN	1997	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa (p.19).
HESELING HAMBLIN	in 1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado (p.18).
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro (p.51).
FERREIRA	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa (p.219).
CHIAVENATO	1985	Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (p.288).
TOLEDO	1986	Treinamento na empresa é ação de formação e capacitação da mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades (p.88).
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho (p.9).
LEITE	1994	Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como instrumento privilegiado da ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízos, muito ao contrário, dos interesses da produção <i>stricto sensu</i> das empresas.

Fonte: BOMFIM, apud , BARCELOS, Mary Angela das Neves. *A análise ergonômica do trabalho como ferramenta para a elaboração e desenvolvimento de programas de treinamento*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1997.

Observa-se todavia, que independente da definição adotada, os autores concordam quanto à importância do treinamento para o preparo da pessoa no desempenho de suas funções na empresa.

No que tange ao presente trabalho, cabe evidenciar que a palavra treinamento estará sempre relacionada não apenas com o preparo da pessoa para realizar tarefas, mas também, ao estímulo na busca de soluções, na criação da realidade e na luta por transformação (Freire, 1980). Treinamento aqui mencionado, estará baseado numa visão de homem criativo e autônomo, com pensamento crítico e voltado para a sobrevivência e para o crescimento organizacional.

Paralelamente, o termo treinamento será empregado com o mesmo significado dos vocábulos: educação, formação, capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento.

3.3.2.2 Justificativa para a escolha da atividade básica

O Treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre melhoria da qualidade. Na chamada era do conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso.

Desta forma, a presente dissertação ressalta como um dos pressupostos básicos, a idéia de que ações relacionadas com treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Coaduna Urban (1994) quando expõe que entre os estudiosos de serviços, o treinamento é um dos fatores que se atribui maior peso entre aqueles capazes de influenciar a qualidade. Como serviços são experiências geralmente intangíveis, é mais apropriado buscar o comprometimento das pessoas, por intermédio de capacitação adequada.

Além disso, pessoas mais capacitadas têm um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

De fato, treinar torna-se um componente de sucesso na melhoria dos serviços públicos, devido à rapidez das mudanças, da crescente informatização, evolução do conhecimento e da informação, do surgimento de novas profissões e da necessidade de valorizar o fator humano.

Treinamento é importante para a conscientização no sentido de gerar continuamente valor dentro da instituição, possibilitando que as pessoas caminhem

proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Pelo treinamento as pessoas podem aprimorar seu conhecimento técnico-profissional, compartilhar mais informações sobre a organização e também ampliar seus relacionamentos interpessoais.

Desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas facilita um maior desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados organizacionais. Além disso, conforme observa Chiavenato (1996), a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

Pode-se inclusive afirmar que o treinamento constitui-se num agente motivador comprovado. De acordo com Carvalho (1993), o treinamento é um fator de auto-satisfação do treinando.

Outro aspecto importante do treinamento é que ele pode ser um excelente instrumento de transformação organizacional e de mudança de atitude pessoal a favor da melhoria dos serviços prestados.

É o investimento em conhecimento que determina se o funcionário é ou não produtivo, mais que as ferramentas, máquinas e o capital fornecidos pela organização.

“(...) É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento do seu conhecimento” (Drucker, 1996:53).

O processo decisório também fica agilizado e mais qualificado com educação. Pois como expõe Pinchot (1993), somente num meio que valorize a educação como forma de desalienar o indivíduo, permitindo-lhe efetivamente a liberdade de escolha com base numa ética comunitária e responsabilidades integradas, possibilita um processo decisório intuitivo e criativo consistente.

A importância do treinamento também é mencionada por diversos autores conhecidos como “gurus da qualidade”. Deming (1990) por exemplo, em seus 14 pontos relativos a como formar a qualidade, cita dois ligados à atividade de treinamento: instituir o treinamento em serviço permanentemente e instituir um sólido programa de educação e aperfeiçoamento. Paralelamente, Ishikawa (1993) afirma que a qualidade começa e termina com a educação.

Assim, é importante e imprescindível investir no treinamento. Chiavenato (1996), confirma essa idéia ao expor que a preparação e formação das pessoas devem

converter-se o quanto antes em uma verdadeira obsessão. O sucesso na melhoria dos serviços prestados está intimamente ligado a essa variável: treinar, treinar, treinar. Treinar todos, a fundo. E voltar a treinar continuamente.

Tudo que foi exposto pode na verdade ser resumido em uma única frase : “a empresa cresce quando faz crescer as pessoas” (Silva, apud Chiavenato, 1996:88).

Outro aspecto que auxilia na justificativa da escolha da ação básica refere-se a crescente importância que o governo federal vem dando à capacitação, inclusive com a implantação da Política Nacional de Capacitação do Servidor, instituída pelo Decreto 2.794 de 02 de outubro de 1998 que tem como objetivos centrais o aumento da competência, a garantia das condições de empregabilidade e a valorização dos servidores públicos federais. Segundo o referido decreto, pelo menos uma vez por ano será oferecida aos servidores federais, em todo o país, a oportunidade de participar de uma ação de treinamento. Participar dessas iniciativas será um dos requisitos para a promoção funcional e para a avaliação de desempenho dos servidores.

Desta forma, o texto acima representa o suporte teórico para a justificativa da escolha do treinamento como atividade básica. O suporte prático será considerado no presente trabalho mais adiante.

3.3.2.3 Treinamento: uma análise crítica

A atividade de treinamento foi concebida a partir de valores, premissas e necessidades oriundos da Revolução Industrial, guardando, portanto, identidade de propósito com ela. Com os princípios do taylorismo, a indústria apropriou-se do saber-operário e passou a determinar o conteúdo das tarefas, os gestos e movimentos a serem executados e o tempo necessário para que cada tarefa fosse realizada.

Nessa visão, o treinamento é concebido como um instrumento capaz de desenvolver habilidades específicas, necessárias para o exercício de um cargo. Assim, o referencial, sobre o qual é planejado, é a tarefa, e seu objetivo primordial é a execução mais eficiente pelo treinando desta tarefa.

Desse modo, a atividade de treinamento constituía-se mais num instrumento de consolidação da ideologia e prática de utilização do Homem como instrumento, do que um meio que contribuía para o seu desenvolvimento como profissional e como pessoa.

Todavia, com a modernização das indústrias e o surgimento das tecnologias emerge a necessidade de atividades mais específicas e técnicas, requerendo um novo tipo de trabalhador, capacitado para fazer muito mais do que o simples uso da sua força física ou da sua habilidade motora.

Conforme observa Serralvo (1996), Drucker, um dos maiores estudiosos da Administração, há algum tempo apontava a transição de mão-de-obra para o cérebro de obra. Essa mudança de sentido, passa a exigir portanto, uma revisão de técnicas, procedimentos, metodologias e uma corajosa reconsideração de valores, atitudes e expectativas em relação ao ser humano e as atividades de treinamento.

O cenário atual, aponta para a necessidade de um treinamento mais voltado para o que Drucker chama de trabalhadores do conhecimento (*Knowledge workers*), considerando o homem como um ser capaz de raciocinar. O treinamento deve considerar não só a generalização do compartilhamento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas, ligados aos materiais e procedimentos próprios, mas também o cultivo das habilidades sociais, de hábitos que pertencem aos âmbitos da cordialidade e do respeito, das boas maneiras; e do cultivo igualmente crítico, das habilidades de pensar, compreender relações causais, discriminar, escolher, aprender sozinho, aplicar princípios etc.

Entretanto, estudiosos sobre a atividade de treinamento revelam que na prática, o treinamento ainda é programado e conduzido tradicionalmente, sem ter evoluído muito de sua concepção original.

As principais críticas à forma como as atividades de treinamento vêm sendo conduzidas na maioria das organizações são:

- O homem no treinamento tradicional é adestrado para a realização de tarefas definidas, sendo desconsideradas suas habilidades intelectuais (Bomfim, 1995).
- O homem é visto como um ser complexo, mas tratado como recurso para a produção (Gil, 1994).
- Na concepção tradicional do treinamento o homem não é levado em conta nem com relação aos seus próprios objetivos pessoais nem com relação à sua totalidade como ser humano (Carvalho, apud Boog, 1994).
- Os trabalhadores, nos treinamentos tradicionais, são colocados numa situação em que seus desejos não devem aparecer, isto porque o único desejo a ser considerado é o da organização (Enriques, 1974).

- Os treinamentos tradicionais apenas reforçam a relação de submissão, promovendo uma adaptação às necessidades organizacionais (Faria, 1979).
- O treinamento procura a uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais (Gil, 1994).

Essas considerações, em conjunto, permitem concluir que o treinamento em uma concepção moderna deve resgatar o treinando como sujeito da ação, considerando as contribuições advindas dele, enquanto ser pensante e social. Só dessa forma o treinamento poderá ser considerado instrumento de transformação e efetivamente contribuirá para a melhoria dos serviços prestados.

Paralelamente, uma análise crítica mais global sobre a atividade de treinamento, permite a afirmação de que as organizações, principalmente públicas, não estão criando um ambiente que viabilize os resultados da capacitação. Investe-se grandes somas de dinheiro em treinamento, mas não há mudança na estrutura de trabalho de forma a possibilitar às pessoas fazerem algo diferente. Em outros casos, as técnicas são adquiridas, mas as barreiras internas não são derrubadas. Os conhecimentos adquiridos são da posse exclusiva de quem os recebeu.

Como afirma um dos maiores especialistas brasileiros em treinamento de executivos, é um paradoxo gastar montanhas de dinheiro se a instituição não está disposta ou acostumada a dar espaço para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos (Motomura apud Netz, 1998).

Outras críticas que devem ser consideradas quando o objetivo é destacar o treinamento como uma das mais importantes ações de valorização das pessoas, e por consequência, de melhoria dos serviços públicos são:

- Os treinamentos são oferecidos sem definição dos objetivos e necessidades que os justifiquem. Parte-se do pressuposto que todos necessitam de treinamento em quase tudo e de forma permanente (Toledo, 1992).
- Não é estabelecido o nível de desempenho almejado, as metas que se pretende alcançar com o treinamento (Pomi apud Netz, 1998).
- Os treinamentos não apresentam vinculação com os objetivos de desenvolvimento das pessoas e/ou da organização (Marques, 1994).
- Treinamento, muitas vezes, está distanciado das necessidades estratégicas da empresa. (Carvalho apud Netz, 1998).

- Os treinamentos têm caráter reativo, sendo ministrados apenas em resposta a problemas severos ou recorrentes (Rabelo, Bresciani e Oliveira, 1995).
- Os programas de treinamento não conseguem levar os conceitos à prática. Há muito academicismo. (Rosa apud Netz, 1998).
- Os treinamentos chamados *training on-the-job*, ocorrem sem planejamento, desconsiderando princípios educacionais e de conteúdo (Barcelos, 1997).

Percebe-se portanto, que uma análise da atividade de treinamento permite identificar muitos aspectos críticos, fundamentais à formulação de um programa de treinamento que efetivamente valorize as pessoas e auxilie na melhoria dos serviços prestados.

Resumidamente, a análise crítica permite definir os seguintes pontos que sustentarão a proposta de um programa de treinamento:

- *o treinamento foi concebido a partir de valores, premissas e necessidades oriundos da Revolução Industrial, guardando, portanto, identidade de propósito com ela;*
- *o cenário atual exige uma outra concepção de treinamento, considerando o homem em todas as suas dimensões;*
- *treinamento na prática, não evoluiu muito da sua concepção original;*
- *algumas críticas a forma como o treinamento vem sendo conduzido: centrado na tarefa; trata o homem como recurso de produção; desconsidera os objetivos pessoais dos treinandos; centrado nos objetivos organizacionais; reforçam a submissão; realizado sem definição clara dos objetivos e resultados esperados; distanciado das estratégias organizacionais; tem caráter reativo; etc.*
- *é importante que a organização crie um ambiente que viabilize os resultados do treinamento.*

3.3.2.4 Programa de treinamento: diretrizes

Diante das críticas apontadas por diversos pesquisadores sobre a forma como as atividades de treinamento vêm sendo conduzidas e da importância do treinamento para a melhoria da qualidade nos serviços públicos, constata-se a relevância de se efetuar um bom programa de treinamento.

De fato, Rabelo *et al* (1995) ao analisarem como a organização do treinamento afeta a implementação e o desempenho de programas de qualidade, concluíram

entre outras coisas, que as organizações mais bem colocadas em termos de gestão da qualidade foram justamente aquelas que apresentaram programas de treinamento mais desenvolvidos.

Neste contexto, são as seguintes as diretrizes propostas:

a) Orientação geral do treinamento:

- intensa formação e instrução absolutamente concentrada naquelas capacidades primordiais da instituição;
- formação do pessoal projetada para uma carreira;
- não descartar a formação *on job*;
- a formação como prenúncio de um novo esforço estratégico;
- transparência, consenso e legitimidade;
- apoio e estímulo ao investimento pessoal do funcionário em seu desenvolvimento;
- divulgação dos propósitos e objetivos;
- objetivo comum (visão compartilhada);
- pensamento sistêmico.

b) Ação continuada:

- reinstrução com regularidade;
- responsabilidade do gestor pelo desenvolvimento de sua equipe de trabalho e coresponsabilidade do empregado pelo seu autodesenvolvimento;
- apoio, liderança, envolvimento e exemplos dos dirigentes e gerentes;
- sinalização da continuidade do trabalho.

c). Aspectos operacionais:

- controle dos gastos de tempo e/ou de dinheiro;
- o volume de técnicas e de conhecimentos que se pode transmitir proveitosamente a todos os empregados não tem limite;
- decisões sobre treinamento compartilhadas entre subordinados e chefias, levando em conta as necessidades individuais e organizacionais;
- clara compreensão das necessidades da clientela;
- flexibilidade para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela;
- consistência das ações e projetos;
- prestígio e prioridade aos projetos e ações;
- recursos disponíveis (humanos, financeiros, infra-estruturais);

- planejamento;
- atividades de treinamento intensivas, cíclicas e obrigatórias;
- aprendizagem coletiva (em equipe);
- maestria pessoal e flexibilização do modelo mental.

d). Avaliação:

- contabilização dos resultados;
- adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.

O treinamento deve, portanto, ser o guia do profissional no caminho da perfeição técnica e na busca da melhor qualidade de vida. Quando bem programadas as atividades de treinamento podem transformar as pessoas de meros agentes passivos para novos empreendedores do conhecimento.

Um programa de treinamento pode ainda, quando bem estruturado, possibilitar o estudo e análise das necessidades de treinamento; definir prioridades de treinamento; definir formas de treinamento considerando a relação custo-benefício, viabilidade etc; permitir a elaboração de planos de treinamento a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da organização, entre outros.

Neste contexto, apresenta-se na sequência o projeto de treinamento proposto.

3.3.2.5 Projeto de treinamento proposto

O projeto de treinamento proposto envolve as seguintes etapas:

a) Levantamento das Necessidades

É uma etapa fundamental na programação do treinamento. É um diagnóstico que possui dois objetivos primordiais: 1) identificar as carências individuais e grupais para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e, 2) identificar as potencialidades individuais e grupais que poderão ser desenvolvidas.

Com base no levantamento serão traçadas as diretrizes para que as atividades de treinamento sejam conduzidas em consonância com os objetivos individuais e organizacionais.

A experiência e autores como Bastos apud Boog (1994) mostram que pela sua importância e para realmente render bons resultados, torna-se imprescindível que o levantamento de necessidades de treinamento seja:

1. Sistêmico:

- O diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico.

2. Pró-ativo:

- O quadro de necessidades está ligado a objetivos futuros e a atividade de treinamento é preventiva e facilitadora do desenvolvimento organizacional.

3. Compartilhado:

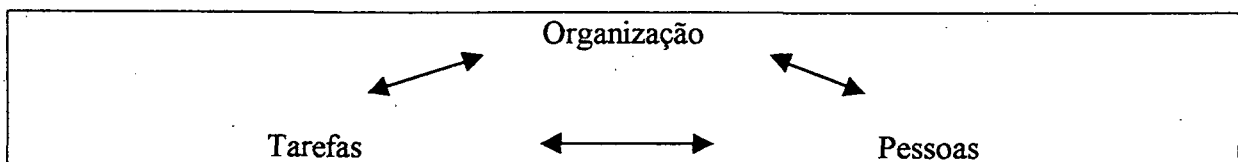
- O esforço do diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais de diversas áreas.

4. Contínuo:

- A atividade de diagnóstico é contínua e permanente.

Cabe ainda atentar para o fato de que o levantamento normalmente acontece em três dimensões conforme figura abaixo:

Figura 3.5: Dimensões do levantamento de necessidades



Estes três níveis de análise foram muito bem explicados por Chiavenato (1994):

- **Análise da organização total:** envolve a análise da empresa no que tange aos seus objetivos, estratégias, necessidades globais de competências e habilidades, além da análise do ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está inserida.
- **Análise dos recursos humanos:** procura verificar se as pessoas na organização são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da mesma.
- **Análise das tarefas e operações:** envolve a análise das diferenças entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais dos ocupantes do mesmo.

Existem muitas formas para a realização do levantamento, sendo difícil apontar a melhor. O interessante é que cada organização tente identificar as vantagens e desvantagens de cada uma. Da mesma forma, é importante destacar que alguns instrumentos

de levantamento podem e/ou devem ser utilizados em conjunto, tornando os resultados da pesquisa mais realísticos.

As principais formas de levantamento de necessidades de treinamento apontadas pelos estudiosos do assunto são:

- entrevistas com pessoal de linha, supervisores e gerentes, entrevistas de saída;
- questionários;
- avaliação de desempenho;
- observação;
- solicitação de supervisores e gerentes;
- reuniões;
- conversas informais;
- pesquisas de atitude;
- exames de conhecimentos;
- análise de cargo;
- relatórios periódicos da organização.

Além desses, existem outros elementos indicadores da necessidade de treinamento, tais como: alterações no quadro de funcionários; mudança de métodos e processos de trabalho; modernização do processo produtivo; produção e comercialização de novos produtos e serviços; problemas relacionados com a produção (baixa produtividade e qualidade, excesso de erros e desperdícios, elevado número de acidentes etc); e problemas relacionados às pessoas, ao clima da organização (falta de motivação, falta de envolvimento, desinteresse etc).

b) Programação

A programação, ou planejamento, é a etapa realizada após e com base no levantamento de necessidades, que pode ser concebida e desenvolvida com base na ferramenta da metodologia da gestão da qualidade conhecida como 6W2H. Todavia, no presente trabalho, pela necessidade de adaptação optou-se por 6W3H, conforme especificado:

- *Why – Porque:*

porque do treinamento: quais os objetivos e resultados esperados.

- *What – O que:*

que deve ser ensinado: conteúdo do treinamento.

- *Where – Onde:*

Onde deve ser ensinado: local de treinamento.

- *Who – Quem:*

Quem deve ensinar: instrutor.

- *For Whom – Para quem:*

Quem deve aprender: treinandos.

- *When – Quando:*

Quando deve ser ensinado: época ou periodicidade.

- *How – Como:*

Como se deve ensinar: métodos e recursos instrucionais.

- *How much – Quanto:*

quanto deve ser gasto: volume de recursos financeiros.

- *How many – Quanto:*

Quanto treinar: duração e intensidade.

A programação de treinamento deve ainda atentar para a relevância do treinamento; a coerência com os objetivos e missão da organização; o realismo do mesmo; e a ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

c) Execução

Significa colocar em ação a programação de treinamento. Assim a execução do treinamento dependerá dos seguintes aspectos:

1. Gerais do treinamento:

- adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
- a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

2. Operacionais:

- a qualidade do material de treinamento apresentado;
- a qualidade e preparo dos instrutores;
- a qualidade dos aprendizes.

Percebe-se portanto, que na etapa de execução o foco maior está nos aspectos operacionais. Tal afirmação é reforçada por Gil (1994), quando expõe que “a execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando”.

É interessante ressaltar ainda, que o presente trabalho não apresentará os aspectos relacionados com a aquisição de conhecimento e com a abordagem pedagógica. Tais temas não estão relacionados com o objetivo geral e com os objetivos específicos desta dissertação e além disso, pela amplitude dos assuntos, demandariam um outro trabalho.

d) Avaliação

Esta é uma etapa de grande importância, pois permitirá a monitoração, avaliação e medição do programa, possibilitando a comparação da situação atual com a situação anterior, garantindo a melhoria contínua do programa de treinamento. Enfim, visa verificar os pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

Em linhas gerais a avaliação de treinamento deve considerar dois pontos principais: (1) determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento das pessoas; e (2) demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa (Chiavenato, 1994).

Os tipos mais comuns de avaliações são: avaliação de reação, avaliação de aprendizagem e avaliação de comportamento.

A avaliação de reação é a primeira avaliação a ser realizada, ocorrendo logo após o término do treinamento. Tem como objetivo determinar como o treinamento ministrado foi recebido pelos treinandos, instrutores e pela coordenação da atividade. A técnica utilizada normalmente é a do questionário e envolve as seguintes variáveis:

- atendimento das expectativas;
- organização geral (divulgação, atendimento etc);
- atuação do instrutor: domínio do conteúdo; capacidade de transmissão; apresentação pessoal; cumprimento de horário; programa; entre outros;
- recursos didáticos: qualidade do material, equipamentos; entre outros;
- programa do curso: conteúdo programático; carga horária; adequação do programa às atividades realizadas pelo treinando;
- ambiente: condições de iluminação, ventilação, conforto, limpeza e higiene etc.

Por outro lado, a avaliação de aprendizagem objetiva aferir a eficiência do processo de ensino e aprendizagem. Podem ser utilizados como instrumentos testes de entrada e saída, prova no final da atividade, exercícios, entre outros.

A avaliação de comportamento objetiva verificar a aplicação dos conhecimentos, técnicas e habilidades do treinamento na situação real de trabalho. Normalmente envolve uma conjugação de técnicas como questionários, observação e entrevistas. Alguns autores como Martins (1998) indicam que a avaliação deve acontecer três meses após o final de cada atividade de treinamento, permitindo a constatação da incidência de mudança do comportamento do treinando em relação aos seus métodos de trabalho e atitude.

A avaliação só terá validade portanto, se seu resultado gerar melhoras no programa de treinamento.

e) Registro

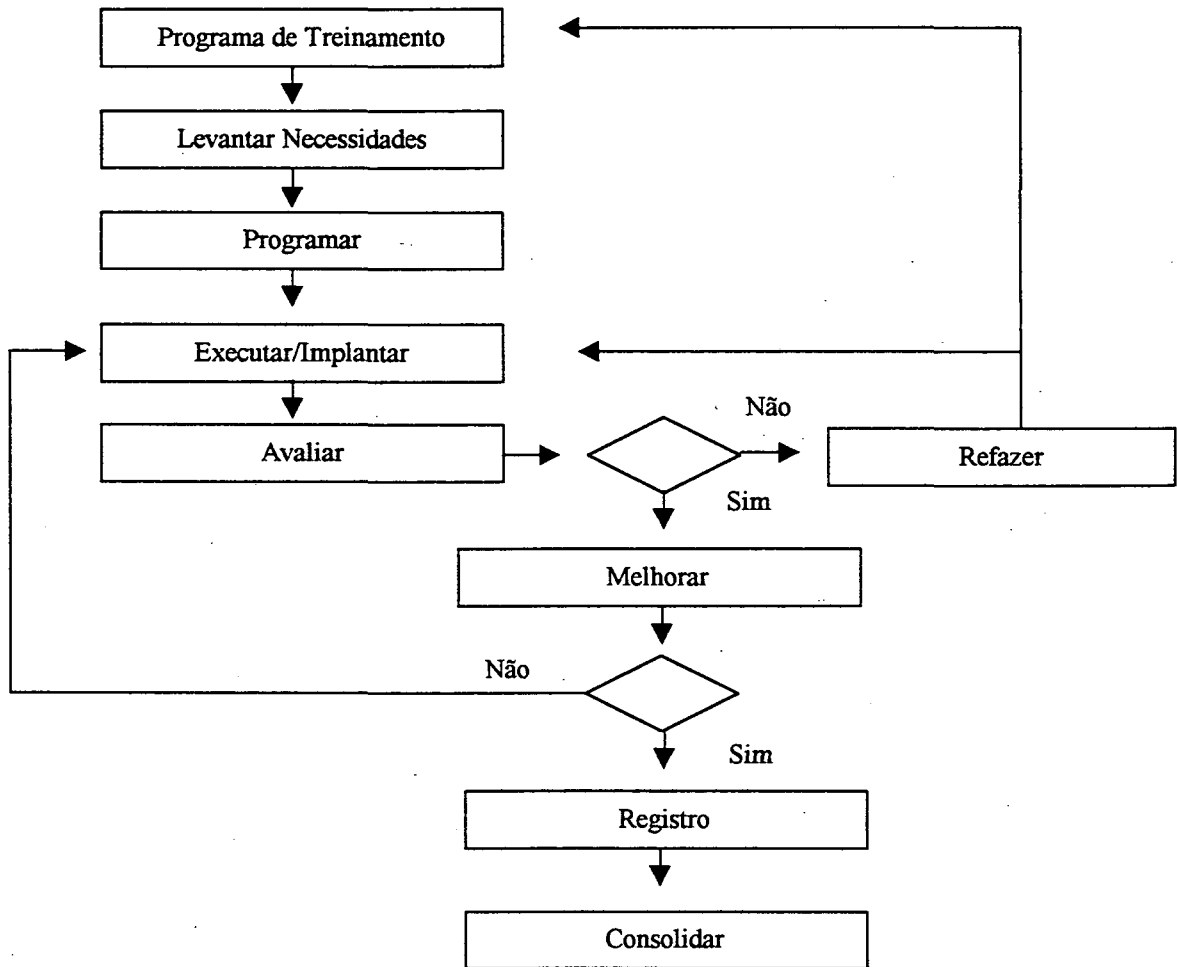
Diz respeito ao agrupamento de todas as informações pertinentes ao programa de treinamento.

É uma fase extremamente importante, mas que parece não ser reconhecida como tal. Percebe-se que uma das maiores dificuldades para quem lida hoje com treinamento é obter informações confiáveis sobre o treinamento dos servidores públicos. Com raras exceções, não existem dados consolidados sobre gastos, número de servidores capacitados e o tipo de treinamento oferecido. Segundo Regina Pacheco (1998), presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), as informações que existem estão dispersas e ninguém sabe ao certo quanto, como se treinou e quanto se gastou.

f) Consolidação

A consolidação da atividade básica no que tange à valorização das pessoas pode ser melhor visualizada no esquema que segue:

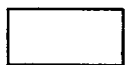
Figura 3.6: Consolidação da atividade básica - treinamento



Legenda:



= decisão - resultados alcançados atingem o previsto?



= ação

Encerra-se portanto, com a consolidação, o desenvolvimento das rotinas relacionadas com o treinamento.

3.4 - MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Como já foi exposto, a modernização do processo produtivo representa a segunda estratégia da metodologia proposta para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Também conforme mencionado no segundo capítulo do presente trabalho, a modernização do processo produtivo reflete um conjunto de ações que visam melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas etc. Envolve ainda, a adoção de técnicas modernas, inovações tecnológicas e informatização que otimizem os trabalhos, facilitando a integração e o compartilhamento de informações, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Da mesma forma, pela amplitude da conceituação adotada no presente trabalho, a palavra modernização é muita vezes substituída pela palavra tecnologia, uma vez que no entendimento de Chiavenato (1994) a tecnologia é algo que se desenvolve nas empresas normalmente por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (*know-how*) e pelas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações, constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação de insumos em resultados.

A tecnologia desse modo, abrange aspectos físicos e concretos (*hardware*) – como máquinas, equipamentos, instalações, circuitos etc. – bem como aspectos conceituais e abstratos (*software*) – como políticas, diretrizes, processos, procedimentos, regras e regulamentos, rotinas, planos, programas e métodos de trabalho.

Paralelamente, a tecnologia de informação, termo muitas vezes utilizado também como sinônimo de modernização, é a denominação que reflete a convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de *software* e análise de sistemas (Zuboff, apud Yong, 1992).

Para facilitar o entendimento, o tópico relacionado a segunda estratégia será desenvolvido conforme esquema abaixo:

***Modernização do processo produtivo: atividades gerais
(análise, ações, avaliação e consolidação)***



Atividade básica do projeto no que tange à modernização do processo produtivo: informatização

Cabe ressaltar entretanto, que as pessoas com sua criatividade, habilidades, competência, inteligência e conhecimentos são o impulso alavancador da modernização. A idéia dominante do presente trabalho é a de que “a tecnologia não é a força motriz da mudança, mas apenas um fator capacitador. O conhecimento está nas pessoas. É a capacidade de agir” (Senge, 1997:38).

A qualidade é uma atitude, garantida e realizada por pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho (Barçantes & Castro, 1995).

Da mesma forma, a modernização no contexto do presente trabalho, está centrada nos pontos em que ela é favorável ao ser humano na organização. É sabido que a modernização também apresenta feições extremamente perigosas e grandes consequências sociais. Todavia, não é objetivo neste trabalho, retratar e analisar tal questão.

A seguir, apresenta-se mais detalhadamente cada etapa do esquema anteriormente mencionado.

3.4.1 Atividades Gerais

Nesta fase do trabalho serão enfatizadas as rotinas relacionadas com a modernização do processo produtivo.

Conforme exposto anteriormente, visando dar coerência e padronização ao trabalho, a rotina apresentada envolve quatro atividades, semelhantes às desenvolvidas na estratégia referente à valorização das pessoas, ou seja:



Tais atividades serão apresentadas com maiores detalhes a seguir.

3.4.1.1 Análise

A história da Teoria da Administração revela que a Teoria da Contingência incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia. Foi a fase em que administrar é lidar com a tecnologia, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível.

Hoje, uma análise rápida leva à conclusão de que a tecnologia/modernização tem uma forte ligação com os principais impulsionadores do novo ambiente organizacional, que são:

a) Qualidade:

- a qualidade do produto e do serviço.

b) Conhecimento:

- produtividade dos “trabalhadores do conhecimento” e prestadores de serviços.

c) Competitividade:

- a capacidade de resposta aos desafios de todo tipo;
- a globalização dos mercados, das operações e da concorrência.

d) Conscientização:

- a responsabilidade social e ambiental.

e) Parceria:

- o *outsourcing* de certas atividades de produção, distribuição, vendas, serviços e funções de suporte;
- o *partnering* e a formação de alianças estratégicas.

Assim, a modernização do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços públicos. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização de atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. “A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência” (Morris & Brandon, 1994:239).

Neste contexto, percebe-se que lentamente o serviço público começa a se modernizar, utilizando dos benefícios das tecnologias modernas, no sentido de reduzir custos, facilitar os trabalhos, facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações, garantindo assim, a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A morosidade na absorção de novas tecnologias ainda é uma característica relativamente forte em muitas organizações públicas. Os próprios processos de aquisição de

software e *hardware*, por exemplo, são complexos demandando um longo período de tempo. Da mesma forma, a estrutura organizacional discutida exaustivamente neste trabalho, não favorece as inovações.

Paralelamente, é notória a velocidade e diversidade das inovações tecnológicas disponíveis no mercado. Segundo Meirelles (1994), a avalanche de novas tecnologias é tão grande que as organizações e pessoas não têm capacidade de assimilá-las na mesma velocidade, provocando uma grande lacuna cultural, isto é, uma defasagem entre o que está sendo utilizado e o que está disponível.

Entretanto, independentemente desse contexto, é inegável que a modernização do processo produtivo é um aspecto crítico na melhoria da qualidade dos serviços públicos em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre a organização.

A idéia de que a modernização é um fator de mudança e transformações na organização é consenso entre diversos autores. “Os novos processos e instrumentos introduzidos pela tecnologia nas empresas sempre causaram impacto sobre sua estrutura organizacional” (Chiavenato, 1994:34).

Com o advento da cibernética, da mecanização, da automação, da computação e da robotização, a modernização passou a moldar a estrutura e a condicionar o funcionamento das organizações. Ainda, segundo Chiavenato, “(...) alguns autores professam o chamado “imperativo tecnológico”, ou seja, é a tecnologia que determina a estrutura e o comportamento da empresa” (Chiavenato, 1994:135).

Denota-se que a tecnologia é uma variável responsável por transformações no ambiente organizacional, em nível externo e interno. Chiavenato (1994) por exemplo, afirma que em nível externo, essas transformações ocorrem quando novas tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas são adquiridas, incorporadas e absorvidas pela organização; e em nível interno quando essa tecnologia, ao ser implantada no ambiente interno da empresa, passa a influenciá-la poderosamente.

O que não é consenso entre os autores entretanto, é o tipo de impacto provocado pelas novas tecnologias. Uma pesquisa junto aos estudiosos do assunto aliada a observação prática permite enumerar alguns impactos da modernização, tais como:

- influência sobre a maneira como a organização é conduzida;
- modificação na estrutura e dinâmica da organização;

- aumento da “interdependência organizacional” das diversas subunidades de especialização da organização, de forma a otimizar o fluxo de produtos e serviços por intermédio de cadeias de valor adicionado;
- modificação na forma tradicional do exercício de poder dentro da organização;
- alteração nas políticas e procedimentos;
- modificações nas descrições de tarefas;
- modificação nas ferramentas e utilitários usados para o desenvolvimento e operações;
- transformação no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desempenho da organização;
- alteração no perfil, habilidades e atitudes das pessoas em todos os níveis da organização;
- alteração no número de servidores e/ou realocação;
- alteração nas plantas de instalações e físicas.

Alguns autores, como por exemplo Yong (1992), ainda relatam que a modernização do processo produtivo contribuirá para características organizacionais de redes (de tecnologias como infra-estrutura e de processos interpessoais na dimensão humana), com a formação de equipes-tarefa e centros de excelência, caracterizando ambiente de coordenação intensiva essencial para a qualidade dos serviços.

A tecnologia em rede sobre a organização também é relatada por Tapscott (1995) por meio de um quadro que resume os principais reflexos do uso de novas tecnologias em grupo de trabalho sobre uma organização tradicional. Tal quadro muito bem reflete como a tecnologia em rede pode transformar as organizações públicas, em diversos níveis.

Quadro 3.5: Reflexos da tecnologia em rede sobre a organização

Hierarquia organizacional	Rede organizacional baseada em times de negócios
Computação pessoal	Computação em grupo
Ênfase na atuação individual	Ênfase na atuação em grupo
Planejamento da tecnologia	(Re)desenho dos sistema de trabalho em sua totalidade
Taylorismo	Nova reengenharia do trabalho
Usuários técnicos	Suporte direto a todas as categorias de funcionários
Instalação de tecnologia	Liderança em busca de mudança do modo de trabalhar

Fonte: TAPSCOTT, Don. *Mudança de paradigma*. São Paulo: Makron Books, 1995:74.

Desta forma, a montagem e a gestão da empresa pública do futuro pressupõem uma profunda familiaridade dos administradores públicos com a tecnologia em todas as suas formas e variações. A era da economia digital requer um novo tipo de homem organizacional. Segundo Tapscott apud Penteado (1996) ele deve ter curiosidade e confiança para abandonar velhos modelos e paradigmas de trabalho.

Percebe-se, portanto, que a modernização do processo produtivo deve ser acompanhada por níveis semelhantes de inovação em gestão de pessoas. O desafio em desenvolver informações ricas e multidirecionais está na criação da tecnologia e no desenvolvimento de indivíduos que saibam como acessar e usar a informação (Galbraith, LawerIII & Associados, 1995).

Neste sentido, o treinamento é um aspecto de destaque. Por intermédio dele pode-se diminuir resistências, amenizar a lacuna cultural e preparar as pessoas para os novos tipos de papéis profissionais com alteração do perfil e habilidades. Na opinião de Gonçalves (1998), a modernização exige não apenas treinamento do pessoal, mas também eventualmente, sua substituição.

Muitos estudiosos também sustentam a idéia de que o que importa não é quanta tecnologia é usada, mas quão bem ela é aplicada. Assim, ainda que as transformações tecnológicas sejam importantes elas se encontram entre as mais difíceis de serem entendidas e controladas. É preciso, dessa forma, reconhecer a mudança, desejar fazê-la e planejá-la adequadamente.

Em resumo, a análise situacional que sustentará a proposta de ações sugeridas no presente trabalho, envolve os seguintes aspectos:

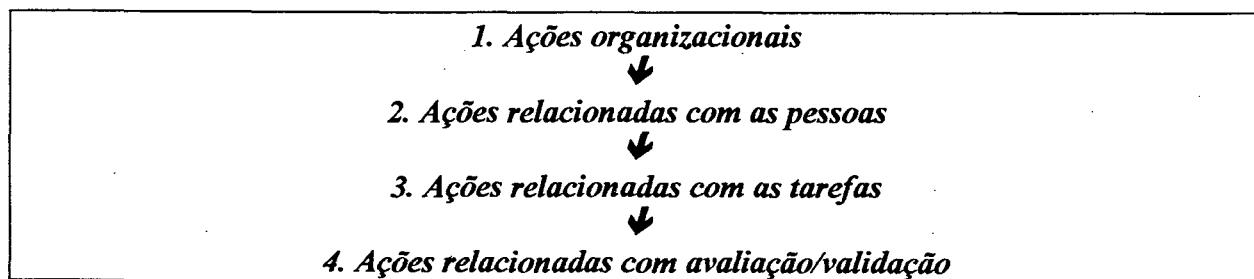
- *a modernização do processo produtivo é um fator crítico para a melhoria da qualidade no serviço público;*
- *a modernização tem uma forte ligação com os principais impulsionadores do ambiente: qualidade, conhecimento, competitividade, conscientização e parceria;*
- *o serviço público absorve lentamente as inovações tecnológicas. Todavia, algumas instituições públicas já começam a perceber os benefícios da modernização do processo produtivo;*
- *há uma velocidade muito grande no desenvolvimento de novas tecnologias, provocando uma lacuna cultural;*
- *a modernização do processo produtivo provoca um forte impacto sobre a organização;*

- *o impacto da tecnologia pode provocar transformação no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desenho e desempenho da organização e no espaço físico;*
- *a modernização do processo produtivo deve ser acompanhada por níveis semelhantes de inovação em gestão de pessoas;*
- *tecnologia está impondo novos tipos de papéis profissionais e uma alteração sensível no perfil e nas habilidades das pessoas em todos os níveis da organização;*
- *a educação é considerada a principal estratégia para implantar novas tecnologias no sentido de diminuir resistências, a lacuna cultural e preparar as pessoas para as novas exigências;*
- *é preciso reconhecer as mudanças provocadas pelas novas tecnologias, desejá-las e planejá-las adequadamente.*

Assim, tendo por base a análise situacional, apresenta-se a seguir as ações sugeridas.

3.4.1.2 Ações

Considerando o que foi exposto anteriormente, o presente trabalho propõe que ações relacionadas com a modernização do processo produtivo sejam efetivadas em quatro direções, conforme mostrado na figura 3.3 e evidenciado a seguir:



Cada uma destas ações visa objetivos específicos:

1. ações organizacionais: direcionamento da organização para gerar serviços de qualidade;
2. ações relacionadas com as pessoas: gerar envolvimento e resultados compatíveis com a qualidade esperada;
3. ações relacionadas com as tarefas: propiciar meios para produzir com qualidade;
4. ações relacionadas com avaliação/validação: propiciar melhoria contínua .

Para cada ação, são propostas atividades específicas, como as seguintes:

1- Ações organizacionais:

- a) definir claramente quais os objetivos da modernização do processo produtivo;
- b) definir as estratégias, métodos e instrumentos que serão utilizadas;
- c) planejar adequadamente o processo de modernização;
- d) sensibilizar a organização, evitando resistências à mudanças;
- e) promover a integração dos diversos setores da organização;
- f) fortalecer, através da modernização do processo, a imagem institucional.

2 - Ações relacionadas com as pessoas:

- a) treinar de forma constante;
- b) assegurar e/ou oportunizar a mudança no perfil e habilidades das pessoas envolvidas.

3 - Ações relacionadas com as tarefas:

- a) avaliar como a modernização do processo produtivo afeta os processos de tarefas dos grupos de trabalho;
- b) otimizar/racionalizar as tarefas;
- c) desenvolver novos métodos de trabalho;
- d) informatizar;
- e) promover o desenvolvimento e análise de sistemas;
- f) investir em novos equipamentos.

4 - Ações relacionadas com avaliação/validação da modernização do processo produtivo:

- a) acompanhar e avaliar permanentemente o processo;
- b) tornar o processo de modernização flexível e aberto à mudanças, considerando a velocidade das transformações tecnológicas;
- c) garantir que a modernização do processo produtivo gere redução de custos e melhoramento em qualidade;
- d) assegurar que o processo de modernização facilite a comunicação, o compartilhamento de informações e a tomada de decisão.

O presente projeto, assim, define quatro direcionamentos para as ações a serem desenvolvidas na estratégia de modernização do processo produtivo. Cada direcionamento está associado a atividades que devem gerar resultados concretos em termos da qualidade do serviço como um todo.

3.4.1.2.1 Justificativa para a escolha das ações

A qualidade exigida hoje requer métodos atuais de produção. Dessa forma, as ações relacionadas com a modernização do processo produtivo contribuem significativamente para a melhoria da qualidade, elas permitem entre outras coisas, acesso rápido a informação, facilitando a tomada de decisão. Por outro lado, ao aprimorar as ferramentas utilizadas para realizar o trabalho, aumentam a precisão do mesmo, reduzindo a confusão e a reelaboração necessária para corrigir erros.

Paralelamente, a facilidade com que um servidor pode navegar até os dados de interesse e as capacidades oferecidas para manipular esses dados determinam a produtividade e qualidade das ações. Com acesso mais fácil a informação e com atividades racionalizadas, cria-se um ambiente mais motivador. Aliás, o próprio ambiente atualizado já é por si só um fator gerador de motivação. Além disso, o envolvimento das pessoas exige atualização.

A modernização permite portanto, um ambiente adequado ao esforço de qualidade e também ao momento atual, marcado pela complexidade, turbulência e incerteza, que exige agilidade e flexibilidade à mudança. As inovações tecnológicas criam um potencial muito grande de sinergia entre as várias estratégias organizacionais possíveis, que de outra forma não existiria.

Na administração pública a modernização tem ainda outros papéis importantes. Por intermédio dela pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das ações das organizações públicas; divulgar mais facilmente informações sobre os órgãos públicos e os serviços/produtos oferecidos, pontos de atendimento, campanhas de interesse, dados estatísticos, entre outros.

Assim, pode-se observar diferentes aspectos relevantes para a justificativa das ações. Tais aspectos entretanto, foram considerados teoricamente, o suporte prático, por outro lado, será apresentado em um outro momento.

3.4.1.3 Avaliação

A avaliação das ações relacionadas com a modernização do processo produtivo objetiva a identificação de fatores não satisfatórios, para descobrir a causa e se atuar

no sentido de corrigir o problema. A avaliação, neste caso, só fará sentido se o seu resultado gerar melhoras nas ações sugeridas.

Da mesma forma que na avaliação das ações relacionadas com a valorização das pessoas, muitos instrumentos podem ser utilizados, tais como, questionários, entrevistas formais e informais, observação, análise de dados estatísticos, entre outros.

Assim, considerando o grupo de ações citadas anteriormente, ressalta-se:

1 – Ações organizacionais

São muitos os fatores que podem ser avaliados nas ações organizacionais. Alguns deles inclusive, servem como indicadores para avaliação de ações organizacionais vinculadas tanto a valorização das pessoas quanto a modernização do processo produtivo, tais como: missão definida; missão difundida por toda a organização; facilidade no acesso a informação; comunicação direta, aberta e honesta. Outros aspectos que merecem avaliação são: conhecimento que os servidores tem dos objetivos, estratégias e métodos a serem utilizados no processo de modernização; quantidade/qualidade de ações de sensibilização e imagem institucional fortalecida.

2 – Ações relacionadas com as pessoas

Nas ações relacionadas com as pessoas destaca-se o nível de envolvimento das pessoas no processo, métodos adotados para promover participação e principalmente indicadores que dizem respeito ao treinamento. Envolvem a análise de dados como número de pessoas treinadas; quantidade de recursos financeiros destinados a preparação dos servidores para a utilização das novas tecnologias; número de horas de treinamento; entre outros. Também o estudo de dados referentes ao aumento de produtividade, agilização dos trabalhos, obtenção de níveis melhores de eficiência no uso dos equipamentos e no desenvolvimento de diferentes métodos podem subsidiar a análise das ações.

3 – Ações relacionadas com as tarefas

Alguns dos indicadores utilizados anteriormente para a avaliação das ações relacionadas com as pessoas podem auxiliar também na análise das ações relacionadas com as tarefas, como por exemplo, aumento da produtividade e aumento na agilização dos trabalhos. Outros indicadores importantes são a redução dos erros técnicos; diminuição das tarefas rotineiras e desnecessárias; eliminação de desperdícios causados por operações mal planejadas,

métodos de trabalho incorretos, uso ineficiente de equipamentos; aumento na aquisição de novos equipamentos e absorção de novas tecnologias.

4 - Ações relacionadas com avaliação/validação da modernização do processo produtivo

Neste caso três são os indicadores principais: redução de custos; melhoria da qualidade e existência de mecanismos para avaliações constantes.

Os indicadores citados anteriormente são apenas alguns dos muitos aspectos que podem subsidiar a análise das ações relacionadas com a modernização do processo produtivo. O quadro abaixo também destaca alguns indicadores para a avaliação:

Quadro 3.6: Exemplos de indicadores para avaliação das ações relacionadas com a modernização do processo produtivo

1. Ações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de conhecimento da missão da organização. • Nível de compreensão da missão da organização. • Nível de conhecimento sobre o processo de modernização. • Nível de compreensão do processo de modernização. • Nível do conhecimento sobre as informações estratégicas. • Canais de acesso a informação. • Quantidade de ações de sensibilização. • Nível de fortalecimento da imagem institucional.
2. Ações relacionadas com as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de envolvimento das pessoas. • Quantidade/qualidade de incentivos a participação. • Percentual de horas de treinamento. • Percentual de investimento em treinamento. • Quantidade de servidores treinados. • Percentual de aumento na produtividade. • Nível de agilização dos trabalhos.
3. Ações relacionadas com as tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de agilização dos trabalhos. • Percentual de aumento na produtividade. • Nível de redução de erros. • Percentual de tarefas desnecessárias. • Nível de desperdícios. • Quantidade de equipamentos.
4. Ações relacionadas com avaliação/validação da modernização do processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de redução dos custos. • Nível de melhoria na qualidade. • Periodicidade de avaliações.

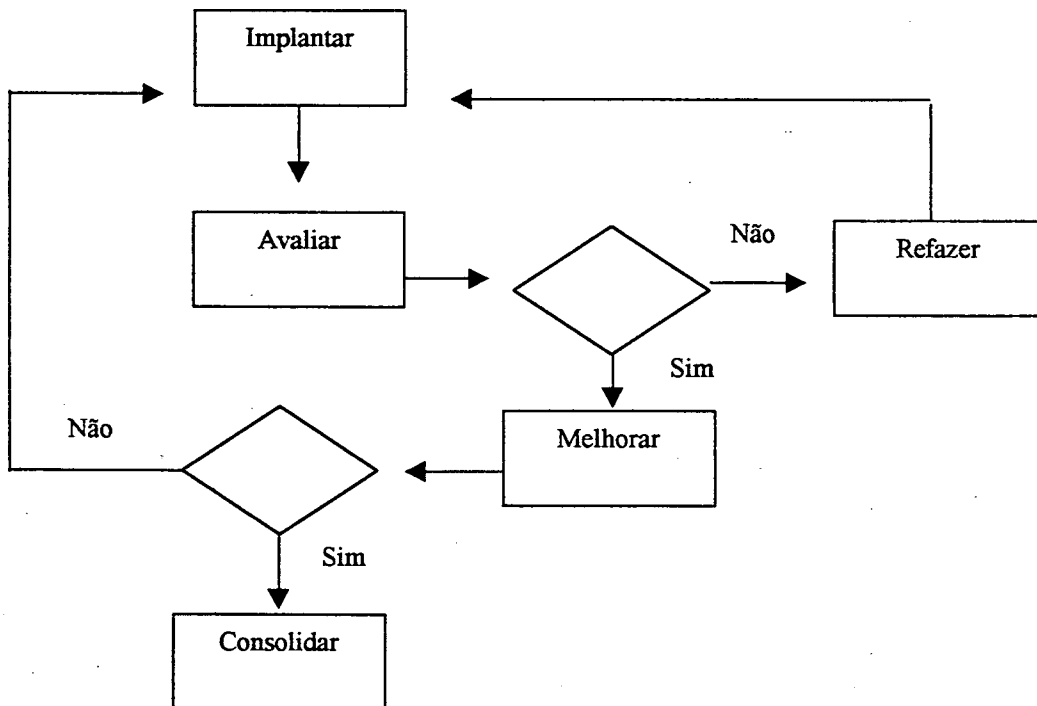
3.4.1.4 Consolidação

Como mencionado no desenvolvimento das rotinas relacionadas com a valorização das pessoas, a fase posterior a análise é a fase da consolidação.

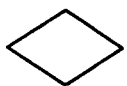
É a fase em que se promove ajustes nas ações que não foram avaliadas de forma positiva, promovendo novamente sua implantação e avaliação. Por outro lado, envolve a manutenção e avaliação constante das ações consideradas corretas.

Mais uma vez o esquema abaixo, ilustra a fase de consolidação:

Figura 3.7: Consolidação das ações relacionadas a modernização do processo produtivo



Legenda:



= decisão - resultados alcançados atingem o previsto?



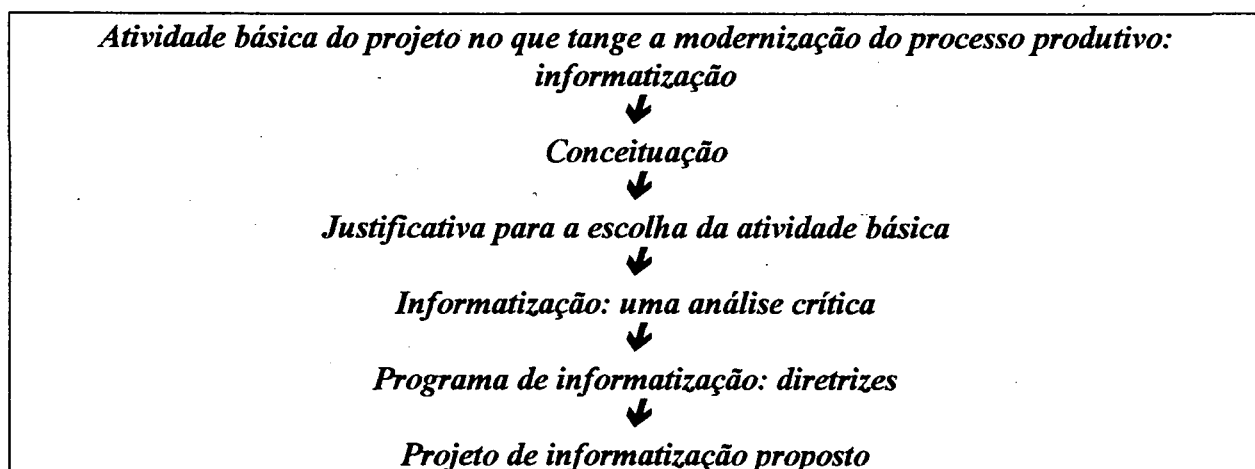
= ação

A seguir apresenta-se a atividade básica no que tange a modernização do processo produtivo.

3.4.2 Atividade Básica do Projeto no que Tange à Modernização do Processo Produtivo: informatização

Dentre as ações relacionadas com a modernização do processo produtivo, a presente proposta destacará como elemento básico a informatização. Assim, nesta etapa do trabalho, serão aprofundados os estudos relacionados com a informática, relacionando-a com a qualidade nos serviços públicos.

O tópico referente a atividade básica, será desenvolvido conforme esquema abaixo:



A seguir cada item acima será apresentado individualmente.

3.4.2.1 Conceituação

A informatização segundo Ferreira (1986:945) “é o ato ou efeito de informatizar”. Por sua vez, com base na mesma referência, constata-se que informatizar significa “tratar (um fato, ou problema) segundo a informática”.

Para completar o entendimento, denota-se como essencial, definir o que seja informática. Para Ferreira (1986:945) informática é a “ciência que visa ao tratamento da informação através do uso de equipamentos e procedimentos da área de processamento de dados”.

O termo informática foi criado por Phillippe Dreyfus, aceito pela Academia Francesa em 1966, que a define como ciência do tratamento racional, especialmente por intermédio de máquinas automáticas (computadores), das informações consideradas como

suporte dos conhecimentos humanos e das comunicações dentro do domínio da tecnologia, economia e sociologia (Faria, 1984).

Com base nessas definições pode-se afirmar que três palavras chaves identificam a informatização: racionalização, computadores e informação.

3.4.2.2 Justificativa para a escolha da atividade básica

A informatização é hoje uma realidade que extrapola os limites de organizações públicas e privadas, engendrando-se por entre mesas, pastas e casas das pessoas, viabilizando dados e informações de forma fácil e inteligente. Os sistemas computacionais cada vez mais exercerão influência sobre as pessoas e as organizações.

Na nova sociedade que está surgindo, o computador está se tornando uma ferramenta cada vez mais imprescindível, sendo caracterizado como o agente responsável pelo processo de transformação para a nova sociedade da informação (Meirelles, 1994).

Neste contexto pode-se afirmar, com base na observação e em autores como Meirelles (1994), que a explosão do uso da informática pode ser atribuída a três fatos:

a) Necessidade de agilidade:

- muitas tarefas podem ser realizadas e executadas de forma mais conveniente e com menor custo com computadores.

b) Aumento da complexidade:

- numa sociedade de crescente complexidade, existem cada vez mais tarefas e processos que sem computadores provavelmente não poderiam ser executados;
- os computadores desempenham papel semelhante para uma variedade cada vez maior de funções organizacionais.

c) Necessidade de se ter qualidade de vida no trabalho:

- a informatização gera impactos positivos sobre uma questão fundamental, a qualidade de vida das pessoas, liberando-as para atividades mais criativas e pensantes.

Pode-se acrescentar ainda, como fatores que contribuem para o grande uso da informática, a queda dos custos de aquisição dos *software* e *hardware*, implantação e manutenção, além da própria velocidade de evolução dessas tecnologias.

Desta forma, as novidades na área de gerenciamento de negócios se apoiam cada vez mais nas novas tecnologias. A importância dos computadores nas organizações

começa a ser conhecida principalmente a partir do momento em que são usados para melhorar o nível operacional diário e a tomada de decisão.

Considerando a realidade do serviço público, sem dúvida, uma das grandes vantagens no uso de novas tecnologias está na agilização decorrente da racionalização das atividades. Além de agilizar, a eliminação de ações rotineiras, maçantes e desnecessárias possibilita aos servidores públicos oportunidade para realizar funções mais estimulantes e criativas.

A informatização se corretamente conduzida proporcionará cada vez mais uma eficiência maior, uma precisão mais avançada e, como mencionado anteriormente, a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento.

Outros efeitos da informatização também podem ser retratados, tais como: redução de custo; melhoramentos em qualidade; novos produtos e serviços; administração estratégica e o desenvolvimento de novos conceitos e paradigmas.

Resumidamente, com base em pesquisa a diversos estudiosos do tema, como por exemplo Morris & Brandon (1994), pode-se afirmar que as tecnologias ligadas a informatização podem refletir em três aspectos essenciais às organizações:

a) Tarefas:

- aumento da velocidade: a tecnologia pode ser usada para realizar as atividades de forma mais ágil e rápida;
- controle das tarefas do processo e melhora da qualidade: a tecnologia pode ser aplicada para aprimorar os processos de trabalho que envolvam operações e decisões complexas;
- monitoramento: a tecnologia pode comparar aquilo que está sendo feito com um conjunto de padrões;
- prestação de serviços: a tecnologia pode executar etapas de trabalho reais em processos de todos os tipos.

b) Pessoas:

- apoio às tomadas de decisão: os dados exigidos para tomar decisões podem ser conseguidos com a maior rapidez e analisados de diferentes formas, facilitando a tomada de decisão;
- sustentação das funções de trabalho do processo: a tecnologia pode auxiliar as pessoas de diversas maneiras, além de aumentar a velocidade e qualidade do trabalho.

c) Informação:

- **armazenagem e recuperação:** a tecnologia pode armazenar informações e recuperá-las mais tarde muito rapidamente e com tanta capacidade organizacional e de procura quanto for necessário;
- **comunicação:** a tecnologia pode movimentar dados e informações de um ponto do processo a outro de maneira virtualmente instantânea e numa variedade de formas.

Outro reflexo bastante importante é sobre a imagem da organização. Como expõe Torres (1989), investimentos em informatização também possibilitam uma imagem de organização inovadora e capacitada, com recursos evoluídos, ajudando a fortalecer a imagem institucional.

3.4.2.3 Informatização: análise crítica

Como já foi mencionado, qualquer tecnologia e principalmente as ligadas à informatização, exercem grande influência sobre o comportamento das pessoas e da organização. A informática estabelece padrões de comportamento, condiciona novos tipos de práticas administrativas, sendo importante compreender os efeitos e suas implicações organizacionais.

A informática cada vez mais vem determinando o perfil de formação profissional, as habilidades manuais e intelectuais, as capacitações, as aptidões e características de personalidade que as pessoas devem possuir.

Neste contexto, entretanto, é importante não considerar as pessoas como meros agentes passivos e estáticos frente às tecnologias utilizadas. Como menciona Chiavenato (1994), a tecnologia sim, deve ser considerada como um recurso passivo e estático à mercê da criatividade humana. “O computador continua sendo uma máquina sem inteligência própria que age segundo instruções pré-determinadas” (Silva, 1997:19).

O pressuposto de que a tecnologia da informação permite que os processos existentes sejam executados mais depressa, ou com menos recursos, parece consenso entre os estudiosos do assunto. Todavia, na opinião de Hammer (1995:53):

“não está claro, ainda, como as ferramentas interativas baseadas no computador afetam as missões básicas e os processos de tarefas dos grupos de trabalho burocrático e como esses grupos, por sua vez, podem afetar o desempenho organizacional”.

Outro fato importante a ser considerado é que a tecnologia de informação não pode ser vista apenas como uma forma corriqueira de realizar tarefas já conhecidas, executadas nas estruturas e arranjos organizacionais burocráticos atuais. Hammer (1995:54) coaduna com essa afirmação ao expor que “se nada mudar em relação à maneira como o trabalho é feito e o papel da tecnologia da informação for simplesmente o de automatizar um processo existente, as vantagens econômicas serão, provavelmente, mínimas”.

Na visão de Fresneda (1998) grande parte dos investimentos em tecnologias de informação efetuados pela maioria das organizações públicas refere-se a infra-estrutura (*hardware* e *software*), quase sempre desconectados de planos de mudança e/ou melhoria organizacional. A consequência deste fato, é o pequeno impacto no aumento da eficiência e efetividade da organização pública, uma vez que a preocupação maior é “informatizar” e não gerenciar o recurso de informação, este sim, um insumo vital na operação e na transformação das organizações.

Na verdade, é indispensável promover uma mudança organizacional planejada, redesenhar as tarefas e redistribuir as atribuições para potencializar os benefícios da utilização das tecnologias ligadas a informatização ao nível do resultado da organização pública como um todo.

A tecnologia de informação deve ser vista como um agente ativo no processo de transformação de uma organização pública. Uma organização que acha que um computador é somente a sofisticação da máquina de escrever nunca compreenderá os benefícios que essa tecnologia pode trazer. Para Pereira (1997) é chegado o momento de repensar o papel da informática como uma ampliadora do tempo livre, é chegado o momento de fazer as máquinas trabalharem mais para nós e não simplesmente trabalharmos para alcançá-las.

Outro ponto fundamental diz respeito a realização de um planejamento adequado e do compartilhamento do mesmo para toda a organização. Na visão de Merlo (1996), a grande maioria das organizações possui recursos de informática que foram implantados sem atender a um planejamento adequado e, assim, não atendem às suas necessidades. Esforços de desenvolvimento dispersos pelos vários departamentos podem ter criado ilhas de informação que não se falam como deveriam. É comum haver aplicativos antigos, desenvolvidos com tecnologia já obsoleta, que deixam a desejar em funcionalidade, facilidade de uso e outras características.

Da mesma forma, o processo de informatização de uma organização precisa passar, periodicamente, por uma reavaliação geral. Se a empresa ficar presa a um planejamento feito no passado, a informática pode perder a sinergia com seus objetivos de negócios, deixando de contribuir efetivamente para o seu sucesso.

Por tudo que foi exposto pode-se concluir que a informatização precisa ser administrada por meio de critérios de racionalidade técnica para produzir eficiência. As inovações tecnológicas voltadas para a introdução de processos produtivos automatizados devem ser planejadas com o objetivo maior de produzir produtos e/ou serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes-usuários do serviço público.

Em resumo, a análise que sustentará o projeto de informatização proposto, envolve os seguintes aspectos:

- *a informatização exerce influência sobre as pessoas e sobre a organização;*
- *a informática vem determinando o perfil das pessoas: formação, habilidades, conhecimento etc;*
- *as pessoas nas organizações não podem ser consideradas meros agentes passivos e estáticos frente às tecnologias utilizadas;*
- *a tecnologia não pode ser vista apenas como uma forma corriqueira de realizar tarefas já conhecidas;*
- *o processo de informatização deve ser corretamente planejado;*
- *os esforços no processo de informatização devem ser conjuntos;*
- *a organização precisa estar atenta as constante inovações na área da informática;*
- *o processo de informatização de uma organização precisa passar, periodicamente, por uma reavaliação geral;*
- *informatização precisa ser administrada por meio de critérios de racionalidade técnica para produzir eficiência.*

3.4.2.4 Programa de informatização: diretrizes

Inicialmente, é importante considerar que um projeto é uma sequência bem definida de eventos, com início e fim determinados, que se destina a atingir um objetivo claro, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros estabelecidos como: tempo, custo, recursos e qualidade.

Nos projetos de informática, as dificuldades de gerência e controle revelam-

se com maior intensidade pelo fato de incorporarem variáveis de difícil mensuração – o componente subjacente de criatividade, experiência, domínio da tecnologia, especialização (redes, bancos de dados, linguagens) e a natureza multidisciplinar de muitos dos problemas que têm de ser resolvidos com os projetos de informatização.

Neste contexto, são as seguintes as diretrizes propostas:

a) Orientação geral da informatização:

- começar pelo propósito da organização, não pela tecnologia;
- definir claramente quais os objetivos do projeto de informatização;
- definir as estratégias, métodos e instrumentos que serão utilizados;
- transparência, consenso e legitimidade.

b) Ação participativa:

- buscar o envolvimento de todas as áreas da organização;
- sensibilizar a organização, evitando resistências à mudanças;
- promover a integração dos diversos setores da organização;
- adequar tecnologia ao nível de participação;
- sistemas integrados.

c) Aspectos operacionais:

- rever as habilidades e as atitudes de cada uma das pessoas que compõem a força de trabalho, bem como o grau de motivação;
- investigar se as habilidades dos funcionários condizem com o tipo de tecnologia utilizada;
- treinamento;
- computação em grupo;
- buscar recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e logísticos.

d) Avaliação:

- avaliação periódica;
- contabilização dos resultados.

Cabe evidenciar ainda, que o projeto de informatização nos moldes propostos deve:

- ser tratado como uma parte integrante de um processo de transformação organizacional;

- facilitar a tomada de decisão, produzindo informações realmente necessárias, confiáveis e em tempo hábil;
- assegurar a realização dos objetivos de maneira direta, simples e eficiente;
- promover a integração e auxiliar na coordenação entre as diferentes unidades organizacionais;
- possibilitar um fluxo de procedimentos racional, integrado, rápido e de menor custo possível;
- ser simples, seguro e rápido em sua operação;
- capacitar os servidores para se adaptarem a uma nova realidade.

Em conjunto, portanto, as colocações acima subsidiam em grande parte a apresentação do projeto de informatização proposto.

3.4.2.5 Projeto de informatização proposto

O projeto de informatização proposto envolve as seguintes etapas:

a) Levantamento de Necessidades

O levantamento de necessidades de informatização é a etapa que dá subsídios para o planejamento. Portanto, quanto maior a quantidade de informações levantadas melhor para o sucesso do programa de informatização.

Envolve principalmente três níveis de análise:

- análise da organização: envolve a análise da organização como um todo, seus objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos, além do ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está inserida;
- análise dos usuários: envolve a análise de aspectos ligados as necessidades específicas do usuário final do sistema, bem como, investigar o grau de motivação dos servidores e a relação de suas habilidades com o tipo de tecnologia utilizada;
- análise das tarefas e operações: envolve a análise dos problemas identificados a nível operacional, que implicam em custos, duplicidade, na realização de atividades desnecessárias e com pouca flexibilidade.

Como mencionado em outras etapas do presente trabalho, várias são as formas de levantamento de necessidades sendo difícil apontar a melhor. Cada instituição deve

identificar as vantagens e desvantagens de cada uma. Da mesma maneira, é importante destacar mais uma vez que alguns instrumentos de levantamento podem e/ou devem ser utilizados em conjunto, tornando os resultados da pesquisa mais realísticos.

Assim, referenciando novamente os diferentes instrumentos para levantamento de necessidades pode-se destacar: as entrevistas, questionários, observação, reuniões, conversas informais, análise de cargo e relatórios periódicos da instituição.

b) Planejamento

A fase de planejamento é uma fase importante do projeto de informatização proposto, sendo fundamental para determinar o crescimento da informatização dentro da instituição e principalmente, a adequação do projeto às necessidades institucionais.

É sempre conveniente ressaltar que o projeto de informatização deve ser compatível com as estratégias da organização, devendo ser uma referência a tomada de decisão.

Em linhas gerais pode-se afirmar que o planejamento deve envolver:

- definição das etapas do projeto;
- definição das atividades de cada etapa;
- definição das responsabilidades;
- documentação das etapas;
- análise custo-benefício;
- definição do cronograma de ação.

É ainda na fase de planejamento que se procura cuidadosamente avaliar aspectos como:

- capacidades: é o que cada tipo de produto da tecnologia pode fazer pela instituição;
- limitações: quando as tecnologias perdem a capacidade, quais funções não realizam de forma satisfatória, qual tipo de cooperação com outras tecnologias é difícil para elas e quais dificuldades serão enfrentadas pelos servidores ao usá-las;
- custos: qual é o custo total de aquisição, instalação, treinamento, utilização, manutenção e suporte às tecnologias;
- métodos: conhecimento das metodologias de desenvolvimento de sistemas, abordagens de gerenciamento de centros de dados etc.

A falta de planejamento pode prejudicar o alcance dos objetivos esperados, trazendo sérias conseqüências, em diversos níveis, tais como:

1. Sistemas:

- sistemas sem integração;
- implantação de sistemas malsucedidos.

2. Usuário:

- graves problemas de manutenção e restrições quanto ao atendimento das necessidades do usuário final.

3. Desenvolvimento de sistemas:

- dimensionamento errado dos recursos humanos, mantendo equipes de desenvolvimento de sistemas sem um volume de trabalho justificado;
- desmotivação da área de desenvolvimento de sistemas devido ao grande volume de manutenção;
- dificuldade de controle quanto à produção das equipes de desenvolvimento;
- dificuldade de controle quanto a custos.

c) Execução

A execução do projeto de informatização proposto deve inicialmente considerar a aquisição de equipamentos necessários e sua conseqüente instalação física. Assim, com os recursos contratados ou alocados inicia-se o desenvolvimento dos projetos.

É evidente que toda a parte de execução deve estar fortemente calcada no planejamento, fazendo parte de uma metodologia contendo etapas, divididas por atividades, produtos e pontos de controle de cada um deles.

Com a execução do projeto de informatização, espera-se que seja desenvolvido um canal de comunicação organizacional que atinja todas as áreas, facilitando dessa forma a cooperação e integração das mesmas e a difusão dos objetivos organizacionais.

d) Avaliação

O processo de informatização precisa passar, periodicamente, por uma reavaliação geral. Como foi mencionada em outra etapa do presente trabalho, se a organização

ficar presa a um planejamento feito no passado, a informática pode perder a sinergia com seus objetivos de negócios, deixando a desejar em relação aos benefícios que representa.

A avaliação do projeto proposto é ainda mais crítica nos seguintes casos:

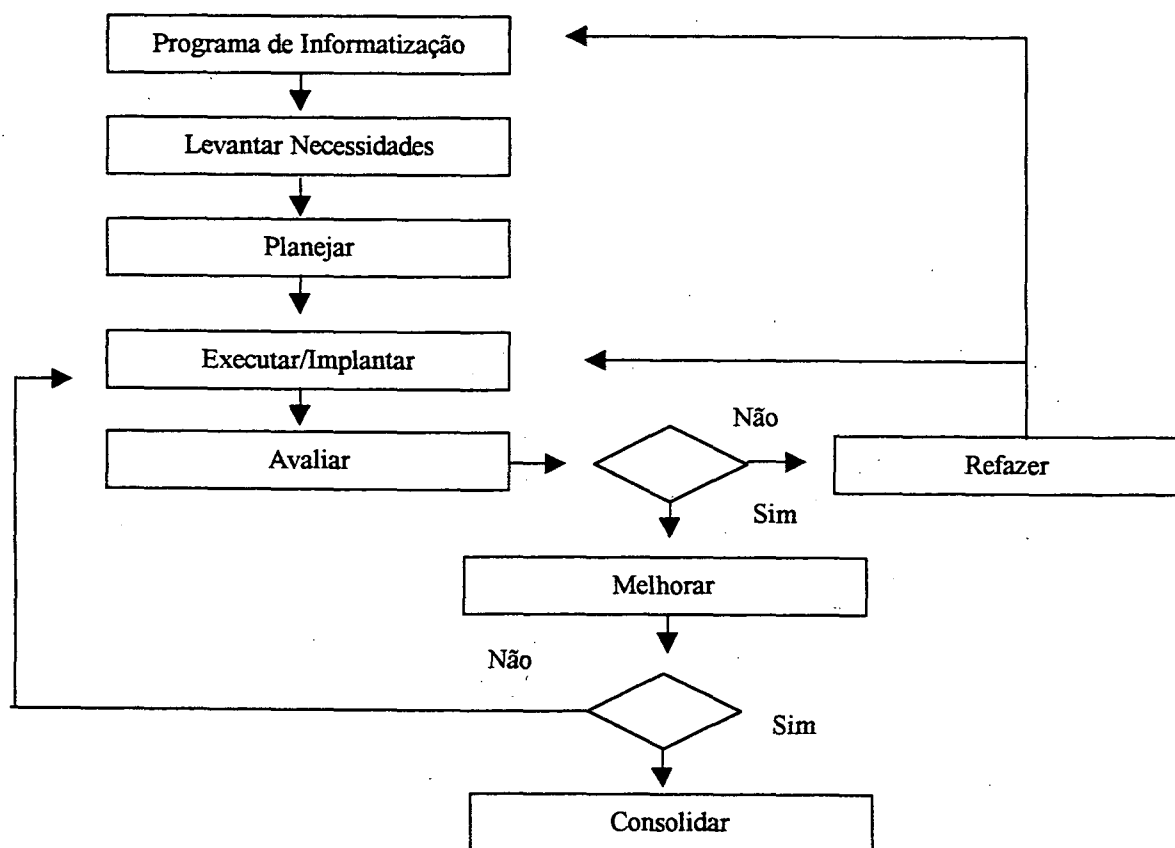
- quando houver mudança da definição da estratégia da organização a médio prazo;
- quando houver mudança nas bases organizacionais (verticalização ou horizontalização);
- quando houver assimilação de novos níveis de prestação de serviço.

Por intermédio da avaliação pode-se detectar alguns problemas ligados as diversas etapas do projeto de informatização, tais como:

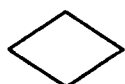
- dificuldade na absorção das mudanças: a informática provoca mudanças na estrutura da organização, no comportamento dos profissionais e portanto, deve haver muito cuidado com a sensibilização, treinamento e participação dos envolvidos;
- desconhecimento da importância, objetivos e resultados do projeto de informatização: mais uma vez ressalta-se a importância da sensibilização e da transferência de conhecimento em relação ao projeto. A conscientização da estratégia da informática representa o sucesso do produto desenvolvido;
- preparo da equipe técnica: a equipe que desenvolve o projeto de informatização deve estar bem informada sobre as tecnologias disponíveis, os recursos e à sua capacidade, promovendo constantemente estudos para adequação e soluções informatizadas, sem receio de ousar e correr riscos.

e) Consolidação

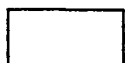
Assim como foi apresentada em outras etapas do presente trabalho, a consolidação da atividade básica informatização também especifica três pontos básicos: (1) manter o que foi alcançado dentro dos resultados previstos, (2) mudar e (3) avaliar periodicamente.

Figura 3.8: Consolidação da atividade básica - informatização

Legenda:



= decisão - resultados alcançados atingem o previsto?



= ação

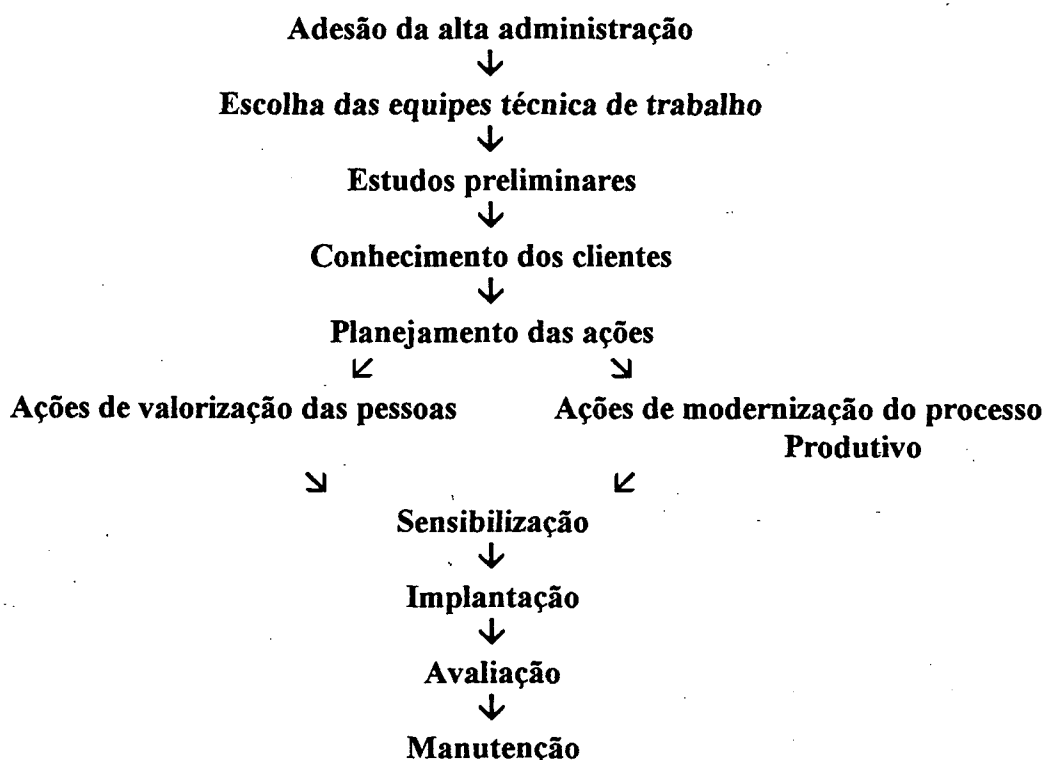
Com a consolidação, finaliza-se o desenvolvimento das rotinas relacionadas com a informatização.

3.5 ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Considerando que a utilização deste arcabouço metodológico em uma organização pública irá provocar mudanças significativas e, conseqüentemente, resistências, é importante discorrer sobre a estratégia de implantação e avaliação com vistas a minimizar estas resistências e aumentar a chance de sucesso da proposta.

Assim, nesta fase do trabalho, será apresentado o roteiro de implantação e avaliação da metodologia proposta.

O esquema abaixo, ilustra o referido roteiro, facilitando a visualização e entendimento:



Apresenta-se a seguir, com maiores detalhes, cada passo do processo:

- *Adesão da alta administração*: a adesão da alta administração representa o começo de tudo, pois deverá partir dela a definição das estratégias. No caso proposto, as estratégias para o alcance da qualidade nos serviços públicos são as ações de valorização de pessoas e de modernização do processo produtivo, e ambas, provocam mudanças organizacionais e culturais. E mudanças desse porte não se iniciam e não se processam com sucesso caso não haja envolvimento e o real comprometimento dos detentores do poder posicionados no nível mais alto da organização. A alta administração precisa portanto, liderar e participar

ativamente do processo, criando um ambiente que estimule e apóie a participação de todos.

- *Escolha das equipes técnicas de trabalho:* as pessoas envolvidas em processo dessa natureza precisam ter um perfil característico, pois serão agentes de mudança. Assim, eles tem que ter habilidade e competência para fazer as mudanças o mais suave possível e com poucos efeitos indesejáveis no ambiente e operação da organização, minimizando, ao máximo, o risco de fracasso do programa. Atitudes empreendedoras, visão organizacional, conhecimento técnico, habilidades interpessoais, persistência, auto-estima, liderança, gosto pelo trabalho em equipe, vontade de assumir riscos, são alguns dos atributos essenciais. É importante ressaltar ainda, a importância da equipe ser multidisciplinar, em geral envolvendo pessoas com diferentes especialidades.
- *Estudos preliminares:* é uma fase muito importante, pois irá dar base para as ações futuras. Envolve a revisão da bibliografia existente sobre os temas, análise das ações experimentais em outras organizações, análise do ambiente externo e interno, com a elaboração de um diagnóstico inicial.
- *Conhecimento dos clientes:* que compreende a definição clara de quem são e quais suas expectativas e necessidades, além do grau de satisfação em relação aos serviços prestados.
- *Planejamento das ações:* com base nos estudos preliminares, nesta etapa, será feito o planejamento das ações de valorização das pessoas e modernização do processo produtivo, identificando quais as ações que serão priorizadas.
- *Sensibilização:* é uma etapa importante, pois grande parte do sucesso do programa depende do envolvimento e comprometimento de toda organização. Informar, envolver, convencer e comprometer as pessoas contribui para minimizar as resistências à mudança, facilitando o processo de implantação.
- *Implantação:* significa implantar as ações relacionadas com a valorização das pessoas e com a modernização do processo produtivo.

- *Avaliação*: é a etapa que irá garantir a melhoria das ações, através da identificação dos pontos de sucesso e dos pontos críticos. Para maximizar os efeitos positivos da avaliação, é importante considerar os seguintes aspectos: a realização de avaliações periódicas também durante a implantação; a utilização de diferentes métodos de coletas de dados; o envolvimento das pessoas na interpretação de seus próprios dados; a inclusão os cépticos na avaliação do processo, entre outros.
- *Manutenção*: é a etapa que passa a idéia de melhoria contínua. Envolve os ajustes determinados pela avaliação, como a eliminação ou redesenho das ações pouco significativas para os objetivos propostos, reforço às ações de sucesso, inclusão de outras ações etc.

Percebe-se que o roteiro de implantação e avaliação proposto, apenas identifica ações gerais, comuns às duas estratégias. Todavia, cabe ressaltar que anteriormente, cada estratégia já foi trabalhada de forma individual.

3.6 GENERALIZAÇÃO PARA A JUSTIÇA FEDERAL – 4ª REGIÃO

Com o intuito de investigar se grande parte dos elementos apresentados no presente capítulo são válidos para outra área do serviço público, o modelo de programa da qualidade sugerido foi apresentado para a Justiça Federal – 4ª Região, Tribunal Regional Federa da 4ª Região, Seção Judiciária de Santa Catarina, situada em Florianópolis.

Assim, a apresentação do modelo proposto ao TRF-4ª Região, por intermédio de entrevistas com alguns diretores, revela que a instituição também considera que a preocupação com a qualificação do servidor e com o incremento dos meios (especialmente em relação à informática) são fundamentais para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Da mesma forma, os pesquisados consideram que as ações/atividades relacionadas à valorização das pessoas (figura 3.2) foram muito bem definidas, porém algumas delas não poderiam ser implementadas na Justiça Federal da 4ª Região por dependerem de políticas e legislação externa à instituição. É o caso, por exemplo, da “atualização constante de cargos e carreiras”, dos “critérios de ascensão profissional”, a “política de aposentadoria” e todas as ações relacionadas com a “remuneração dos servidores”.

O treinamento foi apontado como uma estratégia que pode auxiliar mais diretamente a instituição pesquisada com reflexos quase que imediatos na própria melhoria de seus serviços. Contudo os pesquisados ressaltam que para valorizar o servidor devem ser consideradas, além do treinamento, todas as ações apresentadas na figura 3.2.

As ações/atividades relacionadas com a modernização do processo produtivo (figura 3.3) também foram muito bem definidas na opinião de alguns diretores da Justiça Federal. O destaque entretanto, coube a “sensibilização”, que na opinião dos entrevistados, precisa ocorrer em todos os níveis da instituição para a modernização realmente seja alcançada. Acrescentam ainda, as ações organizacionais o “cuidado com a linha de investimento” a ser adotada.

O TRF-4ª Região, representada pelos diretores pesquisados, não vislumbra, na atualidade, outra forma de se modernizar o processo produtivo que não seja por meio da informatização. “O mínimo de investimento nesta área é decisivo para a sobrevivência da instituição” afirma a diretora do núcleo de informática, Tereza Rodrigues Hickel.

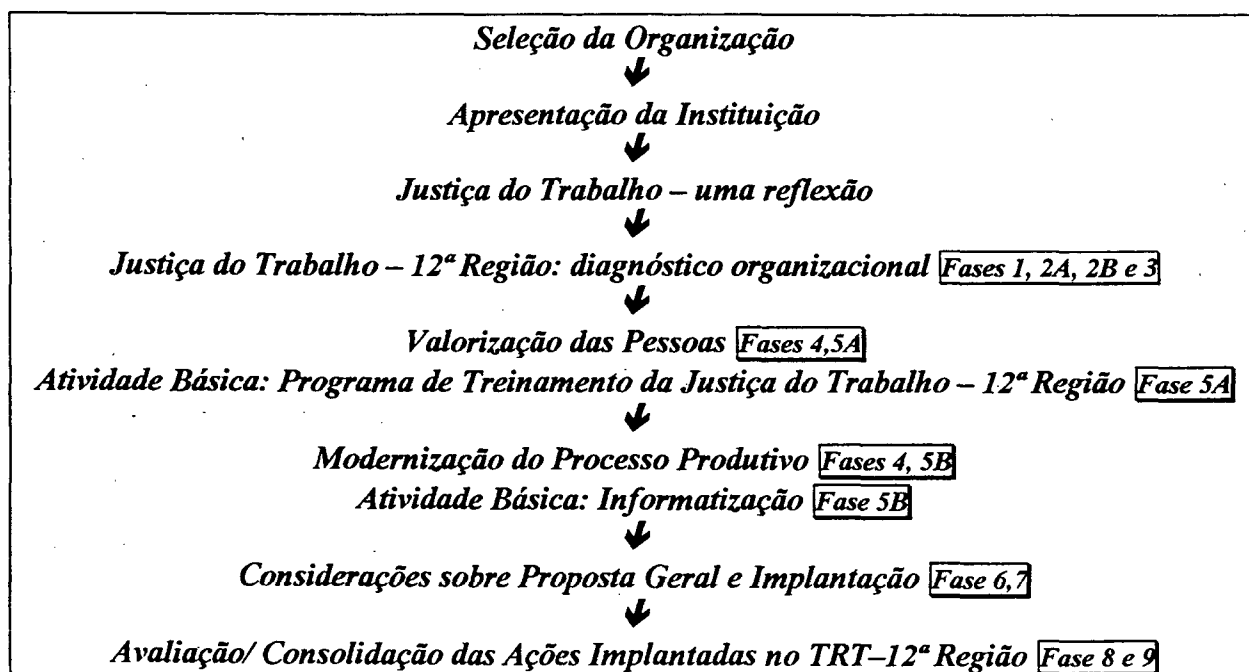
Percebe-se, portanto, que o modelo de programa de qualidade para o serviço público não pode negligenciar aspectos peculiares a cada organização pública tais como, a cultura, disponibilidade de recursos, autonomia, entre outros.

IV APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

No capítulo anterior, foi proposto um modelo de programa da qualidade para o serviço público, tendo como estratégias básicas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo. Ressalta-se ainda, a apresentação do programa de treinamento como a mais importante ação de valorização das pessoas e a informatização como ação principal ligada a modernização do processo produtivo.

Assim, o presente capítulo tem como objetivo apresentar a aplicabilidade do modelo proposto numa área do serviço público selecionada, o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT-12ª Região). Cabe evidenciar que buscou-se aplicar um número suficiente de variáveis ligadas ao modelo, suficientes para validar e viabilizar todo o programa da qualidade.

Para facilitar a compreensão quanto a aplicação prática do modelo, em todos os subtítulos do capítulo, será feito referência a figura 3.1, sendo os assuntos apresentados conforme esquema abaixo:



4.1 SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

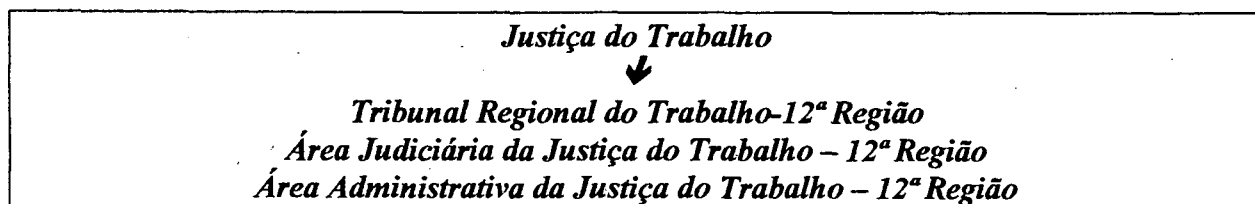
A opção em desenvolver o presente trabalho no TRT-12ª Região se deve a três motivos básicos:

- a) empenho e interesse demonstrados pela Presidência da Instituição, por duas gestões seguidas, em melhorar a qualidade dos serviços prestados, por intermédio da valorização dos servidores e da modernização do processo produtivo;
- b) ambiente adequado para realização do trabalho, uma vez que a autora é servidora da instituição, na área de Recursos Humanos. Acesso livre à direção, chefias, servidores e clientes facilitaram os trabalhos e a análise dos resultados;
- c) intenção de influenciar, por meio do presente trabalho, na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Assim, considerando os motivos acima, apresenta-se a seguir, a instituição pública selecionada.

4.2 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A apresentação da instituição pública selecionada, Justiça do Trabalho –12ª Região, será feita nos seguintes moldes:



4.2.1 Justiça do Trabalho

A Justiça do Trabalho, de certa forma, tem sido pouco estudada no que se refere a seu aspecto administrativo-organizacional, principalmente se for considerado os parques trabalhos acadêmicos na área. Contudo, nos últimos meses, tem recebido muito espaço na mídia com a proposta, em curso no Senado Federal, de emenda à Constituição (PEC Nº 43 DE 1997) que, entre outras coisas, propõe a extinção dos órgãos da Justiça do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho.

Apesar de ser uma proposta bastante controversa, deverá envolver a sociedade em um amplo debate acerca do tema. Para Aragão (1997) por um lado, os administradores, em seus estudos, esquecem do Judiciário como organização que recebe e administra recursos do poder público, devendo produzir resultados. Por outro lado, os juristas tendem a se preocupar com os aspectos legais e processuais criando, na opinião da autora,

uma espécie de limbo que distancia a administração da justiça dos estudiosos e da própria sociedade.

O que se observa no entanto, é a necessidade da Justiça do Trabalho estar mais afinada com as necessidades dos cidadãos, seja do ponto de vista administrativo voltada para resultados, prestando serviços de melhor qualidade, a um menor custo e atendendo aos interesses da sociedade, seja do ponto jurídico, com uma maior adequação das leis à realidade do país, primando pela velocidade no julgamento e pela qualidade das decisões proferidas. Só dessa forma, a Justiça do Trabalho poderá ser considerada um instrumento que serve de fato, à democracia e à cidadania.

Para melhor entender seu funcionamento, cabe destacar que a Justiça do Trabalho é parte integrante do Poder Judiciário. Tem a missão institucional de, por meio de negociação, buscar a harmonia dos interesses conflitantes dos empregados e empregadores e, quando impossível, cabe a ela julgar os feitos do trabalho, com o objetivo de preservar os direitos e manter a justiça. Por ela passam as ações individuais e coletivas, assim como qualquer outra controvérsia oriunda das relações de trabalho.

Aponta-se como marco inicial da Justiça do Trabalho o ano de 1922, quando foram criados em São Paulo os “Tribunais Rurais”, com o objetivo de dirimir questões relativas a contratos de serviços agrícolas, até o valor de “quinhentos mil réis”.

Em maio de 1932, durante o primeiro governo do Presidente Getúlio Vargas, foram organizadas as Comissões Mistas de Conciliação e, em novembro desse mesmo ano, as Juntas de Conciliação e Julgamento. As Comissões eram órgãos arbitrais, sem vínculo com o Estado, e tinham com principal objetivo interpretar as convenções coletivas e solucionar, pela via do acordo, eventuais controvérsias entre as partes. As Juntas possuíam uma concepção mais avançada, pois assumiam – além da conciliação – a incumbência de julgar não apenas causas coletivas, mas também as reclamações trabalhistas individuais.

O ano de 1932 marca também o surgimento da representação Classista na apreciação e julgamento das reclamações trabalhistas. Tanto nas Comissões Mistas quanto nas Juntas havia sido prevista, desde a origem, a representação de empregados e empregadores, então denominados “Vogais”. A eles cabiam a importante tarefa de “tonificar” o ato de conciliar ou de julgar, por força da percepção de direitos e de representatividade que deveriam ter de cada parte em litígio.

A grande dificuldade de funcionamento desses órgãos é que não desfrutavam de total autonomia para fazer cumprir suas decisões. O então Ministério do Trabalho, Indústria

e Comércio – órgão do Poder Executivo – podia reformar ou até mesmo anular as sentenças, a pedido do interessado, sempre que fosse identificada flagrante parcialidade ou violação de direito. A execução da sentença final cabia à Justiça Comum.

Nas Cartas Magnas de 1934 e de 1937, aparecem com mais nitidez os três graus de jurisdição da Justiça do Trabalho, representados pelas Juntas de Conciliação e Julgamento, pelos Conselhos Regionais do Trabalho e pelo Conselho Nacional do Trabalho. Essa estrutura foi regulamentada em maio de 1939, mas só entrou em vigor dois anos depois, em maio de 1941.

Somente pela Constituição de 1946 a Justiça do Trabalho ganhou sua configuração atual, passando a integrar o Poder Judiciário.

O artigo 111 da Constituição Federal (CF) de 1988 define a estrutura orgânica da Justiça do Trabalho, composta de 3 (três) graus de jurisdição, a saber:

- Juntas de Conciliação e Julgamento – JCJ (1º grau de Jurisdição)
- Tribunais Regionais do Trabalho – TRT (2º grau de Jurisdição)
- Tribunal Superior do Trabalho – TST (3ª grau de Jurisdição).

a) Juntas de Conciliação e Julgamento:

As Juntas de Conciliação e Julgamento são as destinatárias primárias das reclamações trabalhistas. Analisam as reclamações trabalhistas e promovem, de ofício, a conciliação entre as partes. Não havendo acordo, as Juntas julgam o mérito das ações e executam as sentenças finais. Caso a sentença de primeiro grau seja questionada, o processo trabalhista é encaminhado à instância revisional, o Tribunal Regional correspondente.

A Junta de Conciliação e Julgamento possui um Juiz do Trabalho, togado (juiz de carreira que ingressa na Magistratura por concurso público), que a preside, e dois Juizes Classistas, que representam os empregados e os empregadores. Os Juizes são assistidos por um gabinete e uma secretaria, que cuida das atividades administrativas ligadas ao andamento dos processos trabalhistas.

As Juntas são criadas por leis específicas, desde que na localidade existam mais doze mil empregados e ocorra uma demanda de pelo menos duzentas e quarenta reclamações trabalhistas anuais, durante três anos consecutivos. O âmbito de atuação de cada Junta, também estabelecida em lei, pode atingir apenas parte, um ou mais de um município.

b) Tribunais Regionais do Trabalho

Os Tribunais Regionais do Trabalho, além de serem a instância revisional, também têm competência originária para julgamento de ações próprias e dos dissídios coletivos. Compete-lhes além disso, dimensionar e manter toda a estrutura administrativa, orgânica e patrimonial das Juntas e do próprio Tribunal, de modo a garantir os meios para uma boa atuação dos Juizes, assim como o controle e o cumprimento de todas as decisões.

O art. 112 da CF estabelece que cada Estado brasileiro, terá pelo menos um TRT; todavia, nem todos ainda possuem o respectivo Tribunal. No momento existem no Brasil vinte e quatro Regiões da Justiça do Trabalho. Tais TRT's são compostos de Juizes nomeados pelo Presidente da República, sendo 2/3 (dois terços) de juizes togados vitalícios e 1/3 (um terço) de juizes classistas temporários.

Os Tribunais Regionais do Trabalho dividem-se em Turmas, facultada esta divisão aos constituídos de pelo menos doze Juizes. Cada Turma se compõe de três Juizes togados e dois classistas, um representante dos empregados e outro dos empregadores. A competência das Turmas é definida na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no Regulamento Geral e no Regimento Interno de cada Regional.

b) Tribunal Superior do Trabalho

O Tribunal Superior do Trabalho é a instância final da Justiça do Trabalho, pois quando houver inconformidade com a solução dada pelo TRT, o processo poderá ser remetido à apreciação do TST.

Cabe ainda a ele, a função de zelar pelo bom desempenho da Justiça do Trabalho e uniformizar o entendimento de matérias trabalhistas, por meio de enunciados e precedentes normativos. O TST funciona também, em algumas situações, como primeiro grau de jurisdição. É o caso, por exemplo, dos dissídios coletivos de âmbito nacional.

O TST é composto de vinte e sete Juizes, denominados Ministros, dos quais dezessete são togados e vitalícios; onze são escolhidos dentre Juizes de carreira da Magistratura do Trabalho, três dentre advogados e três dentre membros do Ministério Público, aprovados pelo Senado Federal e nomeados pelo Presidente da República. Os outros dez Ministros são classistas e temporários, com mandato de três anos, podendo ser reconduzidos por mais um período. São também, juntamente com seus suplentes, nomeados pelo Presidente da República e escolhidos com base em listas tripliques enviadas pelas Confederações de Empregados e Empregadores.

O TST, sediado em Brasília, possui os seguintes Órgãos: Tribunal Pleno; Órgão Especial; Seção Especializada em Dissídios Coletivos; Seção Especializada em Dissídios Individuais; Turmas, em número de cinco.

4.2.2 Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região

O Tribunal Regional do Trabalho- 12ª Região foi criado em 07 de junho de 1981, por intermédio da Lei nº 6.928, com a missão de dirimir conflitos que envolvam questões decorrentes das relações de trabalho.

Com sede na cidade de Florianópolis e jurisdição no Estado de Santa Catarina, o novo Tribunal foi composto, inicialmente, de oito Juízes, sendo seis togados, de investidura vitalícia, e dois classistas temporários, representantes dos empregadores e empregados.

Uma comissão especial, constituída por funcionários do Tribunal Superior do Trabalho e do Tribunal Regional da 9ª Região (Paraná), auxiliou na criação de uma estrutura mínima necessária ao funcionamento normal do novo órgão.

A 12ª Região da Justiça do Trabalho era composta por um serviço de Distribuição dos Feitos de 1ª Instância de Florianópolis e quatorze Juntas de Conciliação e Julgamento, distribuídas em treze municípios do Estado.

No biênio 1996/1998, período em que se desenvolveu o presente trabalho, o TRT-12ª Região era presidido pela Juíza Júlia Mercedes Cury Figueiredo. A partir de abril de 1998 passou então, a ser presidido pelo Juiz Antonio Carlos Facioli Chedid, sendo composto de 15 (quinze) juízes: 09 (nove) togados e 06 (seis) classistas temporários.

Atualmente, integram a Justiça do Trabalho de Santa Catarina, nove serviços de Distribuição de Feitos de 1ª Instância, quarenta e quatro Juntas de Conciliação e Julgamento e três Unidades Avançadas para atender duzentos e noventa e três municípios. Os serviços de Distribuição de Feitos de 1ª Instância existem em cidades com mais de uma JCJ, com o objetivo maior de distribuir de forma igualitária, os processos para as Juntas da cidade.

Apresenta-se a seguir, com maiores detalhes, a composição e função de cada órgão:

- **Tribunal Pleno:** compõe-se de todos os seus Juízes efetivos, ou seja, os Juízes togados vitalícios e os Juízes titulares de representação classista. É a instância máxima do Tribunal, a quem compete decidir as questões expressamente previstas em Lei e no Regimento Interno do TRT-12ª Região. Cabe destacar, para efeito do presente trabalho, dentre as muitas competências, a de deliberar sobre promoção, ascensão e progressão funcionais; fixar o horário de funcionamento dos órgãos da Justiça do Trabalho da Região; aprovar tabelas de diárias, ajudas de custo e gratificações de função devidas aos juízes e aos servidores da Região; deliberar sobre a realização de concursos; e, deliberar sobre assuntos de ordem interna.
- **Seções Especializadas:** o Tribunal tem duas Seções Especializadas, uma que julga os dissídios coletivos, composta pelo Juiz Presidente, Vice-Presidente, três Juízes togados e quatro classistas, num total de nove membros; e outra que julga os dissídios individuais, composta pelo Presidente, Vice-Presidente, seis Juízes togados e dois classistas, num total de dez membros. As competências das seções especializadas são muitas e estão determinadas no Regimento Interno do TRT – 12ª Região, não sendo apresentadas, pela pouca vinculação com o tema do presente trabalho.
- **Turmas:** são em número de três, compostas cada uma de cinco Juízes, dos quais três togados vitalícios (exceto o Presidente, o Vice e o Corregedor) e dois classistas temporários. A competência de cada turma está prevista em Lei e no Regimento Interno do TRT-12ª Região, porém pode-se dizer que as Turmas têm a função principal de julgar os processos que são recursais, ou seja, os oriundos da 1ª instância.
- **Presidência:** é formada por um Juiz Presidente, eleito por seus pares para o período de dois anos. Tem a função, entre outras, de dirigir e representar o Tribunal; convocar as sessões do Tribunal Pleno; nomear os juízes substitutos aprovados em concurso; conciliar e instruir os dissídios coletivos; velar pelo funcionamento regular da Justiça do Trabalho na Região, expedindo os provimentos e recomendações que entender convenientes. O Vice-Presidente, também eleito para um período de dois anos, substitui o Presidente e o Corregedor nas suas ausências.

- Corregedoria: o cargo de Corregedor só poderá ser desempenhado por um dos Juízes vitalícios do Tribunal e o seu titular é eleito na mesma oportunidade da eleição do Presidente e do Vice-Presidente para um período de dois anos. Dentre outras funções, o Corregedor, exerce correições permanentes nas Juntas e Serviços de Distribuição de primeira instância, obrigatoriamente, uma vez por ano; aprova modelos de formulários, impressos e livros dos serviços judiciários de 1ª instância; conhece as reclamações e sugestões relativas aos serviços judiciários, velando pelo funcionamento dos serviços judiciários da primeira instância, expedindo os provimentos, ordens de serviço e recomendações que entender convenientes.

Apoiando à área judiciária tem-se ainda, o Serviço de Protocolo; a Secretaria do Tribunal Pleno; a Secretaria das Turmas; os Gabinetes dos Juízes; a Secretaria Judiciária; a Secretaria da Corregedoria; Secretaria de Documentação; e, as Assessorias de Controle Interno, de Informática, Jurídica, de Planejamento, de Recurso de Revista, de Revisão de Acórdãos e de Imprensa.

b) Área Administrativa da Justiça do Trabalho – 12ª Região

Constituem cargos de direção do Tribunal o de Presidente, o de Vice Presidente e o de Corregedor. Paralelamente, cabe esclarecer, que a estrutura administrativa do TRT-12ª Região possui três níveis hierárquicos: Secretaria (Diretores de Secretaria), Serviços (Diretores de Serviços) e Setores (Assistentes-Chefes de Setor) sucessivamente.

A área administrativa do Tribunal está hierarquicamente subordinada à Presidência pela Direção Geral de Secretaria. Vinculadas a esta última estão a Secretaria Administrativa, Secretaria de Recursos Humanos e a Secretaria Financeira.

Em linhas gerais tem-se:

- Secretaria Administrativa (SECAD): tem como objetivo geral planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas a compras, materiais e patrimônio; a manutenção e obras, bem como aos serviços gerais. Tem subordinada a ela o Serviço de Compras, Serviço de Material e Patrimônio, Serviços Gerais e o Serviço de Manutenção e Obras.
- Secretaria de Recursos Humanos (SERHU): tem como objetivo geral planejar, coordenar, orientar e dirigir as atividades concernentes à administração, desenvolvimento,

aperfeiçoamento e assistência de Recursos Humanos. Tem subordinada a ela o Serviço de Promoção e Acesso de Pessoal, Serviço de Cadastramento e Registro de Pessoal, Serviço de Legislação de Pessoal e Aferição de Tempo de Serviço e Serviço de Assistência aos Servidores.

- Secretaria Financeira (SEFIN): a ela compete planejar, coordenar e dirigir as atividades pertinentes às áreas contábil, orçamentária, financeira e de preparo de pagamento. Tem subordinada a ela o Serviço de Orçamento e Finanças e o Serviço de Preparo de Pagamento de Pessoal.

O organograma em anexo, evidencia a estrutura administrativa e judiciária da instituição selecionada. Diante do referido organograma, cabe ainda destacar, tendo em vista que a modernização do processo produtivo é umas das estratégias apresentadas para a melhoria dos serviços públicos, o Serviço de Informática (SEINFO), sob a coordenação administrativa da Assessoria de Informatização. O SEINFO é responsável pela coordenação do processo de desenvolvimento e manutenção do parque de informática da 12ª Região.

4.3 JUSTIÇA DO TRABALHO – 12ª REGIÃO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Fases F1, F2A, F2B e F3

Antes da apresentação do desenvolvimento e implantação experimental das estratégias básicas da metodologia proposta para a melhoria dos serviços prestados, cabe evidenciar alguns aspectos pertinentes à organização selecionada.

Como toda instituição pública, o Tribunal apresenta características típicas que retratam as disfunções do modelo burocrático já discutido anteriormente. Tais características precisam ser identificadas uma vez que interferem na condução e nos resultados das ações de valorização das pessoas e de modernização do processo produtivo.

Assim, considerando todo o embasamento teórico e a experiência como servidora da instituição pode-se citar, dentre os aspectos críticos:

- *descontinuidade administrativa* – a Presidência do Tribunal tem um mandato de dois anos e, na grande maioria das vezes, além da Presidência, todos os cargos de diretoria são modificados. Isso conduz a quebra na continuidade dos trabalhos e de projetos cujo resultado nem chega a aparecer.

- *ênfase em normas e procedimentos* – tal constatação torna o trabalho rotineiro, favorece o conformismo e desencoraja a inovação. A organização se caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas que se repetem indefinidamente.
- *estrutura rígida e hierarquizada* – O sistema de autoridade é de cima para baixo, isto é, toda autoridade é investida no dirigente da organização. Denota-se que a marca pessoal do dirigente se sobrepõe à da organização. A estrutura altamente hierarquizada também promove uma rede formal de comunicação. Como resultado, o Tribunal tem uma forte resistência à mudança.
- *uso da categorização como técnica do processo decisório* – a tomada de decisão é prerrogativa do funcionário que tem categoria hierárquica mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto que está sendo decidido. Há um estrito monopólio de decisões no topo da organização selecionada.
- *atividades/visão fragmentadas* – a grande maioria dos servidores se empenha na sua tarefa específica como se esta fosse distinta e separada das demais tarefas da instituição.
- *excesso de formalidade* – denota-se que o excesso de formalidade extrapola os limites do respeito e conduz a uma imposição de poder. Há uma tendência de formalizar e documentar todas as comunicações, muitas vezes prejudicando o funcionamento da organização.
- *impessoalidade* - a Portaria (documento que contém instruções acerca da aplicação de leis e regulamentos, recomendações de caráter geral, normas de execução de serviços, ou qualquer outra determinação de competência da Presidência do Tribunal) transmite o poder, a responsabilidade e a confiança.
- *superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização* – as regras e regulamentos tem uma importância fundamental para todos na organização. Assim, os servidores, em sua maioria, tem verdadeira obsessão por eles, limitando seu desempenho em função destas regras e regulamentos.
- *resistências a mudanças* – as mudanças representam ameaças para a posição e estabilidade dos servidores dentro da organização. Grande parte dos servidores se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina e conhece bem e que não lhe traz ameaças.
- *processo seletivo deficiente* – assim como ocorre em outras instituições públicas, o concurso (apenas com prova escrita) é o método utilizado pelo Tribunal para seleção de seus servidores. Por um lado, tal método garante a idoneidade do processo, por outro, percebe-se, com base no que acontece no TRT, que o concurso público não garante que o

profissional será produtivo e eficiente em determinado local, sob certas pressões, junto com aqueles colegas, sob aquela chefia. O concurso não considera as habilidades humanas do novo servidor no que tange à sua capacidade de relacionamento, comunicação, liderança, entre outros. Paralelamente, a lotação do servidor nas diversas unidades da Justiça do Trabalho – 12ª Região, na grande maioria das vezes, acontece de forma aleatória, sem considerar a formação do funcionário ingressante, suas experiências profissionais, seu perfil, habilidades, suas expectativas e preferências.

- *falta de desenvolvimento das lideranças* – a grande maioria dos servidores ocupantes de cargos comissionados (cargos muitas vezes estratégicos na organização) não são preparados para sua função, faltando maior investimento no sentido de treiná-los para conhecer os seus processos, interagir com seus subordinados, preocupar-se com os clientes e com os resultados organizacionais.

Outras características marcantes são:

- pouca clareza na definição da missão e políticas;
- baixo nível de interação dos setores;
- desconhecimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- inexistência de mecanismos para apuração de resultados, análise das falhas e identificação das causas dos problemas;
- desconhecimento dos custos da “não qualidade”;
- inexistência de padrões de resultados;
- inexistência de um sistema permanente de simplificação do processo produtivo;
- atribuições e competências mal definidas;
- superposição de tarefas e responsabilidades;
- política salarial desvinculada da real contribuição do servidor;
- baixo nível de incentivo à iniciativa e criatividade.

Todas as características elencadas também já foram apontadas em capítulos anteriores como pertinentes a outras organizações públicas, ou seja, não são uma exclusividade da Justiça do Trabalho – 12ª Região.

Por outro lado, é importante salientar, que existe vontade de reverter este cenário. Percebe-se que lentamente a organização, em seus diversos níveis, vem se sensibilizando para a necessidade de repensar a instituição como um todo. Projetos visando a desburocratização e a realização de um planejamento estratégico, por exemplo, já estão em estudos.

Declarações do próprio Presidente do Tribunal (Chedid,1998:2) reforçam as necessidades de mudança:

“(...)os avanços estabelecidos na última década do século XX exigiram mudanças na ciência da administração, e hoje a horizontalização é fato irreversível. Não reconhecê-la como tendência moderna é encerrar este século com mentalidade arqueológica.

Diante dessa realidade inescandível estamos tentando conduzir nossa administração pelo caminho da parceria, valorizando a atividade jurisdicional e administrativa (juizes e funcionários), através do diálogo direto, e desburocratizando as conversações, muitas vezes restritas às formalidades documentadas (ofícios, memorandos etc), para reconhecer a realidade substancial que nos circunda na busca da orientação das deliberações, que indiretamente repercutirão no alcance da atividade fim”.

4.4 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Fases F4 e F5A

Grande parte das críticas que cabem ao TRT-12ª Região estão vinculadas aos aspectos humanos da organização, o que evidencia a importância e necessidade de um investimento planejado em ações de valorização dos servidores, uma das estratégias apresentadas no presente trabalho.

Neste contexto, apresenta-se a seguir as ações gerais vinculadas a valorização das pessoas adotadas pelo Tribunal.

4.4.1 Atividades Gerais

Seguindo a metodologia proposta, a rotina aplicada envolve quatro atividades: análise, ações, avaliação e consolidação.

Todas as atividades acima serão descritas, em separado, a seguir.

4.4.1.1 Análise

A análise envolvendo a valorização das pessoas no TRT-12ª Região encontra forte embasamento no diagnóstico apresentado no item 4.3 .Percebe-se claramente dificuldades relacionadas com a visão estratégica, com a visão tática e com a visão operacional da instituição.

Referenciando o quadro 3.1, pode-se também relacionar as causas e sintomas dos principais problemas relacionados com a gestão de pessoas na organização selecionada.

Quadro 4.1: Causas e sintomas dos principais problemas relacionados com gestão de pessoas no TRT-12ª Região

Causas	Sintomas
<i>1. Estratégicas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Missão da organização relegada a segundo plano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigentes buscando proteger, antes de mais nada, sua Secretaria, Serviço e os servidores a eles subordinados.
<i>2. Táticas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de cargos e funções detalhadas e estáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Características burocráticas enraizadas que inibem a iniciativa, desmotivam os indivíduos e transformam em virtude a acomodação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo e a falta de iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos, normas e procedimentos rígidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inibição da criatividade e o formal se sobrepondo ao funcional.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões e ações não participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em um sistema hierárquico formal (chefe).
<i>3. Operacionais:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Normas criadas sem correlação com os custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização de controles.
<ul style="list-style-type: none"> • Nível mínimo de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de relação entre remuneração e resultados obtidos.

Denota-se, portanto, diante da classificação proposta, que a área tática é a mais crítica no TRT da 12ª Região.

Por outro lado, uma análise situacional da organização selecionada revela pontos bastante favoráveis, tais como:

- *lotação de servidores favorecendo a atividade-fim* – Oitenta por cento dos servidores trabalham na área jurídica da Justiça do Trabalho-12ª Região, ou seja, na atividade-fim (Sede e Juntas de Conciliação e Julgamento) da instituição. Apenas vinte por cento trabalham na área administrativa.
- *alto nível de escolaridade dos servidores* – todos os servidores do Tribunal possuem, no mínimo, o segundo grau completo. Da mesma forma, percebe-se um grande número de servidores com mais de uma graduação superior. Todavia, uma afirmação baseada em termos estatísticos fica prejudicada, pois a informação sobre a escolaridade só é exigida quando o servidor ingressa na instituição. A realização de cursos posteriormente ao ingresso no TRT, nem sempre é registrada.
- *freqüente ingresso de novos servidores* – a realização de um concurso em 1996 possibilitou a entrada contínua de novos servidores, possibilitando o choque do novo, questionamentos dos processos de trabalho e a colocação de novos desafios.
- *propensão para mudança* – existe demonstrações de interesse da alta administração no sentido de promover mudanças e alterar muitos aspectos críticos da organização em estudo.

Resumidamente, a análise situacional que sustentará as ações implantadas na organização em estudo, envolve os seguintes aspectos:

- *o TRT-12ª Região tem muitas características que representam as disfunções do modelo burocrático como: ênfase em normas e procedimentos, estrutura rígida e hierarquizada; rigidez na classificação dos cargos, excesso de formalidade e impessoalidade;*
- *existem aspectos positivos importantes, na organização selecionada, que precisam ser considerados como lotação superior de servidores na atividade-fim, alto nível de escolaridade dos servidores e propensão para a mudança.*

A seguir, apresenta-se as ações implantadas na organização em estudo.

4.4.1.2 Ações

Nesta fase do trabalho serão apresentadas as ações adotadas pela organização em estudo, para valorização dos servidores e conseqüente melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Por questão de tempo e interesse da instituição, houve implantação parcial das ações propostas pela metodologia. Contudo, suficientes para garantir a viabilidade do programa da qualidade sugerido.

Da mesma forma ressalta-se que todas as ações foram implantadas por decisão da Presidência após estudo preliminar das equipes técnicas de cada unidade do TRT-12ª Região. O planejamento resultou de uma atitude conjunta das áreas envolvidas com a alta administração (Presidência, Corregedoria, Direção Geral e Secretaria Geral da Presidência). A operacionalização no entanto, foi responsabilidade das equipes técnicas. Em alguns casos, coube a autora do presente trabalho apenas o acompanhamento.

1. Ações organizacionais

- Criação do jornal informativo

Visando criar um canal de comunicação entre a Administração, os magistrados, servidores, advogados, jurisdicionados, outros Tribunais e entidades, o TRT-12ª Região, lançou em dezembro de 1996, o Jornal Informativo *in verbis-12ª Região*, voltado à divulgação das atividades da Justiça do Trabalho em Santa Catarina e no Brasil e de artigos subscritos por magistrados e servidores. Em abril de 1998, com um novo projeto gráfico e editorial, o jornal teve seu nome alterado para *in vigilando*.

- Reformas administrativas

Com a justificativa de agilizar e racionalizar os trabalhos do TRT-12ª Região, alguns Serviços e Secretarias foram reestruturados. Na Secretaria Administrativa, por exemplo, foi criado o Serviço de Compras para agilizar as licitações e tornar o processo de compra mais adequado a realidade da instituição. O Serviço de Assistência aos Servidores foi ampliado em número de setores buscando melhorar e diversificar o atendimento. Já na Assessoria de Informatização foi transformado o Centro de Processamento de Dados em Serviço de Informática, também com um maior número de setores, facilitando o processo de informatização do Tribunal

- Sessão de turmas no interior

Objetivando aproximar as ações do Judiciário da comunidade, as Turmas do TRT deslocaram-se para o interior do Estado. A iniciativa do Tribunal leva ao interior sua

estrutura, facilitando o trabalho dos advogados, aproximando as atividades da sociedade e levando a Justiça para junto da população e da comunidade acadêmica.

- **Modificação na capa dos processos**

Foram modificadas as cores das capas dos processos, havendo hoje uma cor específica para cada tipo. Essa simples alteração tem facilitado a autuação e a identificação dos processos que circulam na área judiciária e administrativa.

2. *Ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional*

- **Investimento no desenvolvimento das pessoas**

Sob a égide de que a busca de conhecimento é inerente e vital ao crescimento humano e, partindo da premissa de que ele funciona como antídoto à fossilização profissional, o treinamento foi e é, destacado como instrumento de transformação e estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região.

Da mesma forma, considerando que um dos objetivos específicos desta dissertação é demonstrar que investir no desenvolvimento das pessoas é a mais importante ação para a melhoria da qualidade nos serviços públicos, a atividade de treinamento no TRT-12ª Região será abordada com maiores detalhes no presente trabalho.

Inicialmente, cabe esclarecer, que a área de treinamento e aperfeiçoamento no âmbito da 12ª Região da Justiça do Trabalho teve um grande impulso a partir do ano de 1996, com uma atuação direta da autora deste trabalho.

O Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento (STA), responsável pela atividade de capacitação está hierarquicamente subordinado ao Serviço de Promoção e Acesso de Pessoal (SEPAC), vinculado à SERHU.

Uma das primeiras ações relacionadas com a atividade de treinamento no TRT-12ª Região foi a formação de uma equipe de trabalho. A SERHU buscou junto ao quadro de servidores, pessoas com conhecimento e vontade de atuar na área, com espírito criativo e inovador e comprometidas com a organização.

Neste sentido, a equipe foi formada por quatro servidores com diferentes formações: Administração de Empresas, Economia, Engenharia Elétrica e Psicologia. O trabalho da equipe contemplou inicialmente, as seguintes etapas:

- Reestruturação física do Setor

Procurou-se oportunizar espaços físicos adequados ao ensino e aprendizagem. Desta forma, foi criado um Laboratório de Informática e reformado o Auditório, ambos dotados de modernos equipamentos e recursos instrucionais.

- Pesquisa

Nesta etapa a equipe procurou pesquisar a bibliografia existente sobre o tema, efetuar consulta à documentação disponível sobre a atividade de treinamento, bem como estudar as experiências desenvolvidas e implementadas pelo próprio TRT – 12ª Região em gestões anteriores e por outras instituições. Procurou-se também fazer visitas *in loco* a outras empresas públicas e privadas.

- Elaboração do Programa de Treinamento

Nesta fase procurou-se elaborar uma minuta do Programa de Treinamento para apresentação, esclarecimentos, discussão e busca de um entendimento comum entre o Setor de Treinamento, a Direção da Secretaria de Recursos Humanos e a Presidência.

3. *Ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor*

- Estabelecimento de programas voltados a saúde dos servidores

O Tribunal Regional do Trabalho- 12ª Região firmou convênio com a Fundação de Seguridade Social – GEAP com o objetivo de assegurar a prestação complementar de assistência a saúde, compreendendo a assistência médica, ambulatorial, hospitalar, odontológica, exames laboratoriais e complementares, bem como o auxílio para aquisição de medicamentos especiais, próteses e educação para o menor deficiente.

Outra ação vinculada à saúde dos servidores refere-se ao programa de assistência ao servidor do interior. Todos os servidores no interior foram atendidos por uma unidade móvel, no que tange à verificação da pressão sanguínea, medição da frequência cardíaca, acuidade visual e a realização de exame bucal.

Também relacionada à qualidade de vida do servidor, foi criado o programa de prevenção e atendimento ao alcoolista e outras dependências, visando implantar uma política de prevenção e assistência às pessoas com problemas de dependência de álcool e outras drogas e a assessorar os diretores e chefias quanto à identificação, abordagem, encaminhamento e acompanhamento de servidores dependentes químicos nos aspectos sociais, psicológicos, funcionais e legais. O trabalho, de cunho educativo e informativo, desenvolve-se

por meio de publicações de artigos, realização de treinamentos e palestras, além do acompanhamento aos interessados.

Paralelamente, foram enfatizado dois outros programas: 1) o de prevenção e acompanhamento à Síndrome da Deficiência Imunológica Adquirida (AIDS) e à doenças sexualmente transmitidas e, 2) o programa de prevenção a Lesões por Esforços Repetitivos (LER). Neste último programa, estão incluídos a avaliação ergonômica dos postos de trabalho, a educação preventiva e o acompanhamento dos casos clínicos por uma equipe multidisciplinar.

- Reestruturação e reforma de alguns espaços físicos

A Justiça do Trabalho da 12ª Região tem procurado melhorar a estrutura física das Juntas de Conciliação e Julgamento e do edifício sede, visando aumentar a qualidade das condições de trabalho dos servidores e, conseqüentemente, o atendimento a todos os jurisdicionados.

Desta forma, foram reestruturados os espaços físicos existentes no prédio Sede do Tribunal (com destaque para a inauguração da sala de sessões da 3ª Turma, as reformas do anexo conhecido como prédio velho e o aproveitamento da cobertura do edifício Sede), bem como alguns imóveis que abrigam as Unidades Judiciárias (construídos, reformados ou ampliados).

Pode-se destacar dentre as inúmeras modificações dos espaços físicos realizados e em andamento: as novas instalações da Junta de Conciliação e Julgamento de São Miguel do Oeste, Araranguá, Indaial, Xanxerê e Balneário Camboriú; a reforma das Junta de Conciliação e Julgamento de Joaçaba e Caçador; a ampliação dos Fóruns Trabalhistas de Chapecó, Blumenau e Tubarão; e a inauguração do Fórum Trabalhista de Florianópolis.

Anteriormente, as sete Juntas de Conciliação e Julgamento de Florianópolis e o Serviço de Distribuição dos Feitos de 1ª Instância ocupavam dois imóveis distintos, e relativamente distantes um do outro, dificultando o trabalho dos advogados e principalmente dos servidores do Tribunal e das referidas Juntas. Com o novo prédio foram racionalizados os serviços de vigilância, expedição e demais serviços que dependiam da localização das mesmas.

Outras reformas também visam a segurança dos servidores e clientes como a casa de gás e a passarela entre os prédios da Sede e Fórum Trabalhista de Florianópolis. Tal passarela foi totalmente projetada com materiais resistentes ao fogo, servindo de rota de fuga caso ocorra incêndio em um dos prédios mencionados.

O Tribunal também construiu junto à sua Sede um restaurante, para ser administrado pela Associação dos Servidores da Justiça do Trabalho, visando facilitar as refeições dos magistrados e servidores.

Outra área que recebeu um novo espaço físico, adaptado às suas atividades foi o Serviço de Assistência aos Servidores (responsável pelo atendimento médico, odontológico, psicológico, de fisioterapia, de enfermagem e assistência social), possibilitando desta forma melhores condições de atendimento aos magistrados, servidores e seus dependentes.

- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, conduzido por uma equipe multidisciplinar, estabelece normas e procedimentos que visam resguardar, no âmbito do Tribunal, a saúde e a integridade física dos servidores e usuários.

Envolve a análise de agentes químicos, físicos e biológicos existentes nos postos de trabalho que exponham os servidores ao risco e que sejam passíveis de causar dano à sua saúde, bem como aspectos relacionados com a segurança das edificações e a manutenção de ambientes de trabalho em condições adequadas (com boa iluminação, ventilação, com equipamentos ergonômicos etc).

- Criação do espaço cultural

O espaço cultural foi criado visando promover a integração dos servidores, divulgar talentos e estimular o potencial artístico dos servidores. Sua programação, administrada por uma equipe de servidores, incluiu exposições individuais e coletivas de pintura, desenho, aquarela, fotografia, concurso de poesia e coral.

4.4.1.2.1 Justificativas para as ações

As ações relacionadas com a valorização das pessoas implantadas no TRT podem ser justificadas considerando os seguintes aspectos:

- *clara necessidade de mudança* - havia uma nítida necessidade de reformulação de algumas políticas e investimento na valorização dos servidores sob pena de prejudicar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

- *interesse da alta administração* – muitas das ações surgiram como ideal da Presidência do Tribunal em melhorar a qualidade dos serviços prestados por intermédio da valorização de seus servidores;
- *solicitação das áreas envolvidas* – as diversas áreas do Tribunal, percebendo a necessidade de mudança e de investimento em novos projetos solicitaram a implantação de algumas ações voltadas a valorização das pessoas, obtendo dessa forma, apoio da Presidência.

Estes são, portanto, os três pontos principais que garantem os suporte prático para a justificativa das ações.

4.4.1.3 Avaliação

A avaliação apresentada nesta etapa do trabalho está calcada em três métodos: entrevista, observação e análise de documentos. A avaliação das ações relacionadas com a valorização das pessoas por intermédio de pesquisa com servidores e clientes-cidadãos será apresentada posteriormente, em conjunto com a avaliação da outra estratégia da metodologia, a modernização do processo produtivo.

Como pode ser observado, as ações do TRT no que tange à valorização das pessoas puderam ser enquadradas, considerando a metodologia proposta, em três ações básicas: ações organizacionais; ações relacionadas com a profissionalização das pessoas e crescimento profissional e ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor.

As ações organizacionais procuraram direcionar a organização para gerar serviços de qualidade, envolvendo dois aspectos básicos: disseminação da informação e organização das áreas. Todavia, com base na figura 3.2 da metodologia proposta, percebe-se que muitas atividades foram negligenciadas cabendo destacar, a definição da missão da organização e a atualização dos cargos e carreiras em conformidade com o ambiente atual.

As ações relacionadas com a profissionalização das pessoas e crescimento profissional, também enfatizada pela organização selecionada, contribuíram, de certa forma, para criação de um processo de qualidade de vida no trabalho. O investimento em treinamento contribuiu fortemente para uma melhor qualificação dos servidores sendo apresentado com maiores detalhes posteriormente. Porém, comparando com a metodologia proposta (figura

3.2), percebe-se uma deficiência da organização em estudo, principalmente no que tange à definição dos critérios de ascensão profissional e de uma política justa de aposentadoria.

Outra ação implementada no TRT, refere-se as condições de trabalho e bem estar do servidor gerando ambientes adequados à produção da qualidade. As atividades culturais criaram um ambiente mais humano e agradável. Da mesma forma, as demais atividades contribuíram para a segurança, saúde e bem estar dos servidores. Mais uma vez, referenciando a figura 3.2, pode-se afirmar que houve preocupação em implementar todas as atividades propostas para as ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem estar do servidor.

As ações relacionadas com o desempenho, com o comprometimento e com a remuneração dos servidores não foram implantadas na organização selecionada por restrições organizacionais. No que tange a essa última, apesar da remuneração no TRT ser compatível com a prática do mercado e muitas vezes, superior à função desempenhada, não existe nenhuma relação com o desempenho e dedicação à atividade fim.

Ressalta-se mais uma vez, que muitas das ações propostas não foram implantadas na organização em estudo por demandarem mais tempo e por dependerem, em alguns casos, de decisões de outras esferas federais superiores como TST e MARE.

Assim, em linhas gerais, uma avaliação das ações relacionadas com a valorização das pessoas implantadas na instituição selecionada permite identificar os seguintes pontos:

Positivos

- preocupação com a saúde dos servidores;
- oferecimento do programas culturais;
- preocupação com a comunicação e a disponibilidade de informação;
- cuidados com os ambientes físicos de trabalho;
- preocupação com a segurança e qualidade de vida no trabalho;
- investimento no desenvolvimento dos servidores;
- incentivo ao trabalho em equipe.

Negativos

- falta de planejamento;
- falta de envolvimento e participação;
- falta de reconhecimento;
- poucas oportunidades para realização de um trabalho significativo;

- falta de oportunidades de ascensão profissional;
- oportunidades de realização pessoal limitadas;
- falta de avaliação de desempenho.

Desta forma, considerando que as ações foram identificadas, implantadas e avaliadas, a fase seguinte refere-se a consolidação.

4.4.1.4 Consolidação

Diante das ações implantadas no TRT pode-se afirmar a consolidação de duas delas, as ações relacionadas com as condições de trabalho e bem estar do servidor e as relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional. As ações organizacionais todavia, parecem exigir maior atenção.

Da mesma forma, é importante lembrar que muitas ações não foram implantadas sendo necessário portanto, investigar se sua implantação é necessária e positiva para a instituição selecionada.

Evidencia-se ainda, a necessidade da realização de avaliações periódicas sentido de agregar melhorias e ajustes a todas as ações implantadas.

4.4.2 Atividade Básica: Programa de Treinamento da Justiça do Trabalho da 12ª Região

Fase F5A

Como já foi mencionado em outras fases do trabalho, dentre as atividades relacionadas com as ações de valorização das pessoas na organização pesquisada, ênfase será dada ao desenvolvimento e implantação de um programa de treinamento.

4.4.2.1 Justificativa para a escolha da atividade básica

Vários são os aspectos que justificam a escolha da atividade básica:

- *importância do treinamento para a melhoria da qualidade do serviço público* – o treinamento, como já mencionado no presente trabalho, influencia fortemente a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- *consenso, na instituição selecionada, da necessidade de investir na qualificação dos servidores* – o TRT da 12ª Região, até o ano de 1996, investiu muito pouco na qualificação

de seus servidores. Os profissionais da instituição, após prestar concurso público, ficavam com o seu desenvolvimento vinculado à própria iniciativa, sem nenhum tipo de motivação e incentivo por parte do Tribunal;

- *interesse da alta administração em investir na qualificação dos servidores* – houve um interesse muito grande da Presidência, que ingressou em 1996, em investir na qualificação dos servidores como forma de influenciar positivamente a qualidade dos serviços prestados;
- *vinculação da autora do trabalho com a área de treinamento* – como integrante da equipe responsável pela reestruturação do Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento a autora do presente trabalho, conseguiu participar ativamente das ações de capacitação e acompanhar os reflexos das mesmas na organização em estudo.

Desta forma, tais colocações representam o suporte prático para a justificativa da escolha do treinamento como atividade básica.

4.4.2.2 Treinamento no TRT-12ª Região: uma análise crítica

A atividade de treinamento no TRT-12ª Região teve seu impulso inicial no final dos anos oitenta. Contudo, o incentivo e investimento na área durou muito pouco. No início dos anos noventa as ações de capacitação eram tão reduzidas que o Tribunal acabou perdendo dotação orçamentária para capacitação por ter devolvido grande somas de dinheiro sem utilizar.

Diante disso, o Setor ficou praticamente desativado com seus servidores atuando em outras áreas. Havia apenas participações isoladas em cursos, sendo os conhecimentos adquiridos normalmente, da posse exclusiva de quem os recebeu. Da mesma forma, não havia na organização espaço para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Com o pouco interesse demonstrado pela grande maioria dos Presidentes o treinamento nunca foi uma atividade de destaque para a instituição.

Somente a partir de 1996 é que foram retomados o incentivo e investimento em capacitação, tendo sido difícil para a maioria dos servidores acreditar que o treinamento seria uma atividade continuada que superaria mais do que uma gestão.

Resumidamente, a análise crítica permite definir os seguintes pontos que sustentarão a proposta de um programa de treinamento no TRT – 12ª Região:

- *as ações de capacitação historicamente não são continuadas no Tribunal;*

- *o TRT perdeu orçamento por não ter investido em treinamento;*
- *os servidores do Setor de Treinamento passaram a ter outras atribuições uma vez que o setor ficou desativado por mais de cinco anos;*
- *as ações de treinamento eram esporádicas e individuais, desvinculadas de um programa específico de capacitação.*

4.4.2.3 Programa de treinamento no TRT – 12ª Região

O Programa de Treinamento implantado no TRT-12ª Região foi concebido com base em dois objetivos principais: 1) melhorar a qualidade dos serviços prestados no âmbito da Justiça do Trabalho da 12ª Região, com o desenvolvimento da habilitação técnica dos servidores em sua tarefa e 2) melhorar a qualidade de vida dos servidores no seu ambiente de trabalho.

Como diretrizes propostas foram consideradas as apresentadas no item 3.3.2.4, relacionadas com a orientação geral do treinamento, com a ação continuada, com os aspectos operacionais e com a avaliação.

4.4.2.4 Projeto de treinamento proposto

Da mesma forma que a metodologia proposta o projeto de treinamento implantado na organização em estudo contemplou as seguintes etapas: levantamento de necessidades de treinamento, programação, execução, avaliação, registro e consolidação.

Apresenta-se a seguir aspectos pertinentes a cada uma das etapas acima mencionadas.

a) Levantamento das necessidades de treinamento

Foi a primeira etapa do Programa de Treinamento, onde buscou-se descobrir as carências relacionadas ao treinamento e desenvolvimento dos servidores.

Inicialmente, a equipe do Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento tinha a intenção de reunir todos os diretores do Tribunal, em um grande evento. O planejamento do mesmo incluía a realização de palestras com profissionais de renome sobre temas ligados a administração moderna. No evento também seriam esclarecidos os objetivos e metas

organizacionais, da mesma forma em que a equipe de treinamento poderia tornar os Diretores co-responsáveis pela atividade de capacitação.

Infelizmente, o evento não pôde ser realizado, e a equipe partiu diretamente para a pesquisa. Desta forma, foi organizado um formulário contendo três campos principais: o nome do servidor, as carências e as justificativas. O formulário foi encaminhado com de um memorando assinado pela Presidente do Tribunal a todos os Diretores da Justiça do Trabalho da 12ª Região. Assim, a pesquisa teve como universo 1280 (um mil duzentos e oitenta) pesquisados, ou seja, todos os servidores em atividade naquele período.

O modelo adotado considerou os seguintes aspectos:

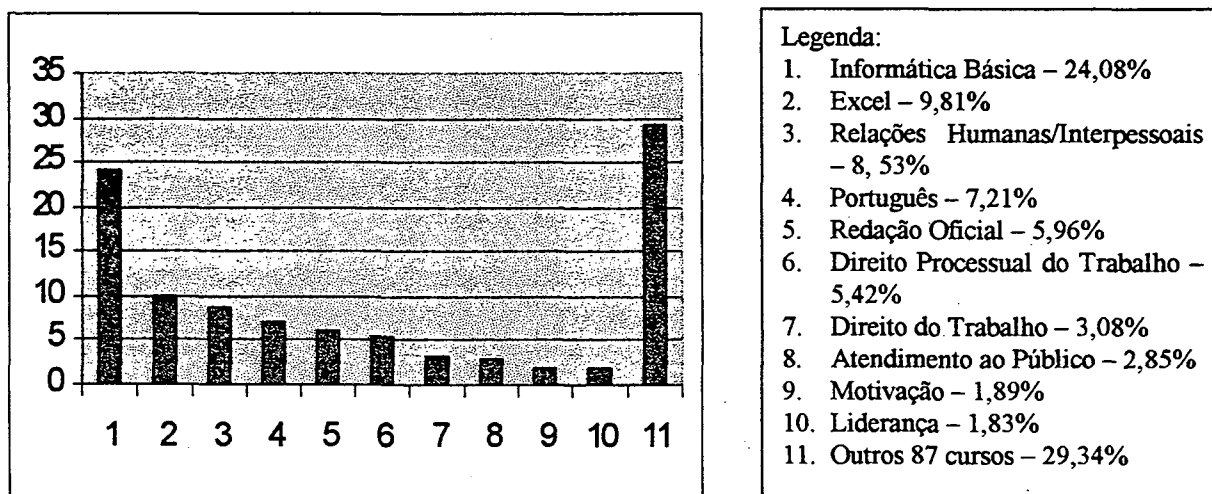
- encaminhamento do formulário pela Presidente do Tribunal para dar mais credibilidade e aceitação;
- encaminhamento aos Diretores, considerando-os as pessoas mais indicadas para, em conjunto com os seus colaboradores, apontar as carências de treinamento;
- nomes dos servidores da unidade pré-impressos para evitar esquecimento, favorecimentos e forçar o debate entre servidores e diretores;
- menção de que o formulário deveria ser fruto de amplo debate entre todos, para que as atividades de treinamento pudessem ser conduzidas em consonância com os interesses organizacionais e pessoais;
- inclusão da palavra desenvolvimento no nome do formulário para dar uma idéia da amplitude das ações, muito além da realização de cursos.

Percebeu-se, em um primeiro momento, que o formulário não era visto com muita seriedade por alguns servidores e diretores. Talvez pelo fato do STA ter estado desativado por cerca de cinco anos, denotava-se uma descrença em relação à efetiva realização das atividades de treinamento.

Assim, a equipe procurou incentivar o debate e ressaltar a importância da pesquisa por intermédio de boletins informativos. Pouco a pouco, as pessoas foram participando, encaminhando sugestões extra formulário, telefonando etc.

Os resultados da pesquisa podem ser melhor visualizados no gráfico que segue:

Gráfico 4.1: Resultados do Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento



Todos os dados levantados na pesquisa foram tabulados em programa *Foxpro* e as carências apontadas foram codificadas em 97 (noventa e sete) cursos. Dentre eles, 10 (dez) mereceram destaque pelo número expressivo de indicações: Informática Básica, Excel, Relações Humanas/Interpessoais, Português, Redação Oficial, Direito Processual do Trabalho, Direito do Trabalho, Atendimento ao Público, Motivação e Liderança.

As carências maiores na área de informática são facilmente justificadas pelo fato de o Tribunal, no período da pesquisa, ter iniciado um processo de informatização, com aquisição de um grande número de equipamentos e também, pela necessidade de agilizar muitos procedimentos.

Da mesma forma, percebeu-se que outras carências estavam diretamente ligadas a atividade fim do TRT-12ª Região, como as relacionadas com a área de Direito e Língua Portuguesa.

Todavia, ressalta-se para efeito do presente trabalho, a menção de carências na área humana, principalmente no que tange a Relações Humanas e Interpessoais e ao Atendimento ao Público. Constatou-se que havia por parte dos servidores uma grande preocupação em relação ao clima organizacional e também na melhoria dos serviços prestados para a sociedade. O que mostra, de certa forma, a propensão e o interesse dos servidores em realizar seus serviços de forma mais qualificada.

Por outro lado, cabe destacar também o número de servidores que mencionaram como carência o pouco conhecimento sobre o funcionamento da Justiça do Trabalho da 12ª Região (funcionamento de 1ª e 2ª Instâncias). Quando o assunto é qualidade, é fundamental que todos conheçam a organização em que trabalham, sua missão, objetivos, estratégias e funcionamento, pois só assim haverá envolvimento e entendimento quanto à importância da colaboração de cada um.

Cabe ainda ressaltar, que em conjunto com a pesquisa, a equipe do Setor de Treinamento procurou determinar o perfil da organização tendo como base: a visão individual de cada membro da equipe, conversas informais com outros servidores e diretores, e análise de relatórios de algumas unidades.

b) Programação

Esta fase do Programa de Treinamento ocorreu logo após, e com base na tabulação dos dados do levantamento de necessidades. Foi a fase de planejamento, onde procurou-se determinar as prioridades e as estratégias para melhor suprir as carências apontadas na pesquisa.

Inicialmente, buscou-se determinar se as carências seriam supridas por meio de cursos, seminários, ciclos de debates, etc. Da mesma forma, procurou-se definir se os eventos seriam terceirizados ou ministrados por instrutores internos.

Outros aspectos como conteúdo programático, clientela, métodos e recursos instrucionais, locais de treinamento, periodicidade, carga horária, orçamentos e os resultados esperados de cada evento também foram determinados nesta fase dos trabalhos.

Após muito estudo e debates percebeu-se, dentre outras coisas, que deveriam ser considerados os seguintes aspectos:

- nem todas as carências deveriam ser supridas por meio de cursos. Outros eventos como seminários, ciclos de debates, palestras deveriam ser organizados;
- as carências mais mencionadas e que exigiam uma agilidade no seu suprimento deveriam ser terceirizadas. Constatou-se que existiam empresas estabelecidas no mercado com condições de oferecer cursos nas áreas de interesse, a um custo reduzido e com flexibilidade de adaptação do conteúdo programático às exigências do Tribunal. Além disso, tais empresas possuíam um espaço físico amplo com um grande número de salas, possibilitando o atendimento simultâneo de diversos servidores;

- algumas carências poderiam ser facilmente supridas com a realização de eventos ministrados por servidores do Tribunal, principalmente porque muitos deles, além do conhecimento técnico e acadêmico, atuam como professores em outras instituições universitárias. Da mesma forma, por conhecerem a organização, eles têm mais facilidade de adequar os cursos à realidade do Tribunal;
- os eventos deveriam ser realizados preferencialmente em horário de expediente como forma de incentivar a participação de todos e de valorizar a capacitação. Tal atitude encontrou base na lei 8112/90 (Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais) que considera o afastamento do servidor para participação em eventos de capacitação como efetivo exercício;
- a carga horária dos cursos (total e diárias) deveria ser bem analisada para não prejudicar o trabalho das unidades, devido ao afastamento prolongado do servidor participante, e também, para não tornar o evento cansativo;
- os eventos de capacitação deveriam considerar aspectos pertinentes à pedagogia moderna;
- as carências relacionadas com atividades específicas de determinadas áreas, também deveriam receber atenção do Setor;
- a divulgação dos eventos deveria ser ampla e com periodicidade regular, por intermédio de *folder*, murais, do jornal institucional e correio eletrônico;
- as inscrições deveriam ser feitas através de formulário específico, disponível na forma impressa e na *Intranet*, com aprovação da chefia imediata e confirmada por telefone pela equipe.

c) Execução

Nesta fase a equipe de treinamento colocou em ação a programação do treinamento.

Conforme a proposta citada anteriormente, foram desenvolvidos trabalhos variados como cursos, seminários e palestras. Paralelamente, houve um equilíbrio no desenvolvimento de trabalhos por instrutores internos e externos, sendo as atividades realizadas preferencialmente em horário de trabalho. Também conforme programação, utilizou-se como veículos de divulgação *folders*, murais, jornal informativo e correio eletrônico.

Apresenta-se a seguir a relação dos principais eventos oferecidos pela organização em estudo:

**Quadro 4.2: Relação dos principais eventos oferecidos pelo TRT-12ª Região
(1996 a 1998)**

<i>Evento</i>	<i>Total de Participantes</i>
Informática	
Curso de Informática Básica	808
Curso de Excel	355
Curso de Excel Avançado	33
Curso de Introdução ao Uso do Correio Eletrônico	117
Curso de Introdução ao Trabalho de Rede	43
Curso para uso do Sistema de Acompanhamento de Processos – SAP1	112
Cálculo Trabalhista	
Curso de Cálculo de Liquidação de Sentença	70
Curso Regional de Liquidação de Sentença	16
Direito	
Ciclo de Debates sobre Direito do Trabalho	85
Curso de Direito Material do Trabalho	58
Curso de Direito Processual do Trabalho	27
Língua Portuguesa	
Curso de Redação Jurídica	28
Curso de Redação Oficial	107
Saúde	
Curso de Prevenção à AIDS	69
Seminário AIDS, Drogas e a Família	143
Curso de Prevenção à Lesões por Esforços Repetitivos – LER	20
Curso de Primeiros Socorros	17
Seminário sobre Prevenção ao Uso de Alcool e outras Drogas	87
Humanas	
Curso de Desenvolvimento Interpessoal	45
Palestra Relações Humanas, Auto-Estima e Motivação	46
Palestra Motivação para o Trabalho	165
Curso de Qualidade no Atendimento	50
Específicos	
Curso de Atualização para Copeira e Garçom	20
Curso para Ocupantes da Função de Executante de Mandados	108

Percebe-se claramente, pelo quadro anterior, que o levantamento de necessidades realmente serviu de base para as ações do Setor de Treinamento. Grande ênfase foi dada, conforme resultados da pesquisa, à área de informática, sem contudo, esquecer de

outras áreas importantes e diretamente ligadas à atividade-fim do Tribunal como Direito, Português e Cálculo de Liquidação de Sentença.

A área de humanas também recebeu atenção com a realização de alguns eventos importantes como o curso de Desenvolvimento Interpessoal, Qualidade no Atendimento e palestras motivacionais. Outros eventos relacionados com a saúde do servidor também foram oferecidos.

Ressalta-se, ainda, a participação de um grande número de servidores em eventos diversos, específicos para cada área, promovidos por outras instituições em diferentes cidades do país.

Cabe destacar, da mesma forma, outras ações importantes da área de treinamento, como a realização do curso de integração de novos servidores e a implantação de um programa de estágio para estudantes do curso de Direito.

O Curso de Integração foi concebido com o objetivo maior de facilitar a ambientação do servidor novo; possibilitar uma maior assimilação da cultura organizacional; suprir as necessidades de informação sobre a instituição; e facilitar a aceitação no grupo de trabalho. Participaram do programa até julho de 1998, 257 (duzentos e cinquenta e sete) servidores.

Curiosamente, a idéia de sua criação foi resultado do levantamento de necessidades de treinamento. Muitos servidores (todos os pesquisados tinham mais de um ano de atividade no Tribunal) revelaram não conhecer a estrutura e o funcionamento do TRT-12ª Região, solicitando cursos nesta área. Como já foi mencionado anteriormente, tal constatação preocupa quando o tema é qualidade, pois o não conhecimento da estrutura e funcionamento da organização no qual o indivíduo está inserido, dificulta o entendimento de seu papel e importância na missão institucional.

Como relatado, outra atividade de destaque da área de treinamento refere-se à implantação e acompanhamento do programa de estágio para estudantes do curso de Direito. Tal programa é um mecanismo socialmente importante, uma vez que possibilita experiência profissional, na sua área de formação, aos jovens acadêmicos. Da mesma forma, possibilita um compartilhamento de conhecimentos entre o mundo acadêmico e o organizacional.

d) Avaliação

A fase de avaliação foi considerada pela equipe do Setor, como uma fase muito importante, no sentido de agrupar informações significativas para a melhoria do programa.

Vários instrumentos foram testados chegando-se ao modelo apresentado em anexo.

Percebe-se portanto, que optou-se por avaliar a percepção do treinando em relação ao próprio Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento e a outros aspectos como: atuação do instrutor, recursos didáticos, programa de curso, ambiente e atendimento das expectativas em relação ao evento.

A referida avaliação ocorre sempre no final da atividade de treinamento e após tabulada é entregue ao instrutor e aos participantes do evento, ficando também, disponibilizada para consulta de qualquer interessado na *Intranet*.

A avaliação de reação tem sido responsável por mudanças na programação de treinamento principalmente no que tange ao espaço físico, atuação do instrutor e carga horária.

e) Registro

A fase de registro é uma fase simples, onde dados sobre as atividades de treinamento são agrupados com base no certificado de participação/conclusão. É importante, no sentido de identificar as pessoas que já participaram de alguma atividade de treinamento, evitando duplicidade desnecessária de participação, definição de prioridades e o controle do orçamento.

Representa uma das deficiências do Programa de Treinamento do TRT-12ª Região, na medida em que não existe um programa computadorizado específico para este fim. Os dados são agrupados via computador, superficialmente, envolvendo apenas nome do servidor e o curso realizado. Perde-se informações importantes, como período de realização do evento, ministrante, carga horária entre outras, que só podem ser obtidos através de uma pesquisa minuciosa à pasta funcional de cada servidor.

f) Avaliação da atividade básica

Para facilitar o entendimento, a análise crítica do Programa de Treinamento do TRT-12ª Região será dividida em pontos fortes e fracos.

Abordando inicialmente, os pontos fortes, constata-se que:

- *o treinamento foi declaradamente uma meta da administração do TRT-12ª Região* – a alta administração sempre ressaltou a todos os servidores a importância das atividades de treinamento e o interesse em investir na área. Este envolvimento da alta administração deu credibilidade para as ações, facilitando o trabalho do Setor;
- *houve qualidade na estruturação do Setor de Treinamento e Aperfeiçoamento* – os servidores foram cuidadosamente escolhidos para comporem a equipe de trabalho, considerando-se aspectos como formação, motivação, determinação, entre outros aspectos;
- *houve comprometimento com as necessidades e expectativas dos clientes internos* – os cursos foram priorizados, organizados e oferecidos sempre com base na pesquisa inicial de levantamento de necessidades. Outros cursos, ainda, foram estruturados após nova pesquisa com o público alvo;
- *o programa de treinamento foi conduzido muito além dos objetivos propostos* – envolveu preocupação com a melhoria da satisfação pessoal e profissional dos servidores, das relações interpessoais e intergrupais, do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho; serviu para estimular, incentivar e apoiar as iniciativas de auto-desenvolvimento dos servidores; iniciou um processo de educação permanente e de formação contínua dos servidores; estimulou de certa forma a pesquisa, a produção intelectual e a divulgação de conhecimentos;
- *os trabalhos do Setor foram conduzidos em equipe* – sempre buscou-se trabalhar em equipe com grande ênfase na comunicação direta, descentralização, compartilhamento de informações e tomada de decisão conjunta, após ampla discussão. A preocupação em desburocratizar atividades também contribuiu para agilizar e dar mais flexibilidade às ações do Setor;
- *houve grande participação de instrutores internos* – além de ter reduzido significativamente os custos de capacitação, a participação de instrutores internos permitiu uma maior vinculação dos treinamentos à realidade do Tribunal. Paralelamente,

representou para os servidores ministrantes uma oportunidade diferente de realização e auto-desenvolvimento.

Com relação aos pontos fracos do Programa de Treinamento, pode-se destacar:

- *setor sem posição estratégica* – hierarquicamente as atividades de treinamento não estavam em posição estratégica. A distância relativamente grande entre o Setor e os tomadores de decisão dificultou, em alguns momentos, as ações;
- *falta de objetivos claros, por parte do TRT, em relação à atividade de treinamento* – as atividades de treinamento foram conduzidas com base no levantamento de necessidades, porém faltou uma definição da administração quanto as áreas consideradas prioritárias e quanto aos resultados esperados. Outra deficiência é que o Tribunal não expõe claramente quais os objetivos e metas organizacionais pretendidas a curto, médio e longo prazos, dificultando a aproximação do treinamento às necessidades estratégicas da organização;
- *não foi delegada responsabilidade direta, pelas atividades de treinamento, aos diretores* – o Setor não conseguiu reunir os diretores para intensificar a responsabilidade direta dos mesmos quanto à identificação das necessidades de treinamento, apresentação de propostas de eventos e cursos, liberação dos servidores e, quanto ao estímulo e coordenação da aplicação de conhecimentos adquiridos. Como consequência, percebeu-se resistências de liberação para treinamento, solicitações de treinamentos não compatíveis com a atividade, falta de pedidos de treinamento essenciais à atividade etc. Além disso, em algumas unidades não foi criado um ambiente propício para aplicação dos novos conhecimentos adquiridos;
- *limitações orçamentárias* – O TRT-12ª Região, por não ter investido em treinamento em anos anteriores, não possui dotação orçamentária exclusiva para as atividades de capacitação. Considerando que os custos da atividade de treinamento são claros e imediatos e os benefícios quase sempre são a longo prazo, houve em alguns momentos, resistência na liberação de verbas;
- *atividades e informações sobre treinamento descentralizadas* - Alguns pedidos de treinamento foram liberados pela direção sem qualquer consulta ao Setor. Isso provocou duplicidade de treinamentos, falta de controle sobre alguns dados, investimentos desnecessários etc;
- *inexistência de fatores motivacionais pós-treinamento* – o Tribunal não criou até o momento, fatores motivacionais (pós-treinamento) como reconhecimento, possibilidade de

crescimento etc. Ou seja, o treinamento não tem influência na promoção do servidor. Isso com o tempo, pode vir a desestimular as participações;

- *avaliação de reação como único instrumento avaliativo* - a avaliação de reação não permite avaliar se o treinamento efetivamente chegou aos resultados pretendidos, e em que medida provocou mudanças significativas e benéficas para a organização e para o indivíduo;
- *levantamentos de necessidades de treinamento e desenvolvimento centralizado nas carências* – o instrumento de pesquisa não foi estruturado no sentido de buscar informações quanto às potencialidades dos servidores que poderiam ser desabrochadas e/ou reforçadas com atividades de treinamento.

Percebeu-se claramente, com a implantação do programa, que a atividade de treinamento só terá êxito se for considerada, de fato, vital e imprescindível para o desenvolvimento da instituição, com o apoio total e irrestrito da alta administração. Paralelamente, é inquestionável a necessidade e importância de existir na organização, um espaço para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos.

Da mesma forma, seguir as etapas do programa garante um maior planejamento e facilita a consecução dos objetivos propostos. Em organizações com fortes características burocráticas e notória resistência à mudança, outro ponto importante é o perfil das pessoas envolvidas com a administração do programa de treinamento: motivação, persistência e determinação são características essenciais.

g) Consolidação

Diante do que foi apresentado, constata-se que o programa de treinamento implantado no TRT-12ª Região revela a necessidade de ajustes em três etapas chaves: a) no LNTD que precisaria fornecer informações também sobre as potencialidades dos servidores; b) na avaliação que deveria ir além da investigação pós-curso (avaliação de reação) e, c) no registro que deveria ser mais completo, de fácil e rápido acesso às informações.

A fase de programação e execução podem ser consolidadas não sendo descartada a necessidade de avaliações periódicas para ajustes e melhorias.

4.5 MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Fase F4 e F5B

Considerando ser a modernização do processo produtivo uma das estratégias importantes para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região, apresenta-se a seguir, o seu desenvolvimento na instituição selecionada.

4.5.1 Atividades Gerais

Mais uma vez referenciando a metodologia proposta, a rotina aplicada envolve quatro atividades (análise, ações, avaliação e consolidação), que serão apresentadas individualmente a seguir.

4.5.1.1 Análise

A análise envolvendo a modernização do processo produtivo no TRT-12ª Região deve, obrigatoriamente, considerar o diagnóstico apresentado no item 4.3 do presente trabalho.

As peculiaridades da organização em estudo não podem ser negligenciadas em um processo de análise vinculado às ações de modernização do processo produtivo, principalmente no que tange à aspectos como:

- descontinuidade administrativa;
- ênfase em normas e procedimentos;
- superconformidade em relação a essas regras e normas;
- a estrutura rígida e hierarquizada;
- o processo decisório vinculado à hierarquia;
- as atividades fragmentadas com baixo nível de interação entre os setores;
- as resistências a mudanças;
- a pouca clareza na definição da missão e políticas;
- a inexistência de um sistema permanente de simplificação do processo produtivo;
- a superposição de tarefas e responsabilidades;

Por intermédio do diagnóstico é possível constatar que:

- a implantação das ações de modernização não será uma tarefa fácil, pois provocará fortes mudanças na organização selecionada;
- a implantação das ações de modernização será essencial justamente por promover mudanças na forma como a organização selecionada vem sendo conduzida.

As ações de modernização do processo produtivo certamente irão modificar a estrutura, dinâmica e desempenho da instituição em estudo, alterando políticas e procedimentos; as descrições das tarefas, o trabalho das pessoas e grupos; o perfil, habilidades e atitudes dos servidores, representando dessa forma, um fator crítico para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição selecionada.

Por meio das ações modernizantes busca-se entre outras coisas, reduzir custos (principalmente com a eliminação de atividades repetidas), simplificar e racionalizar tarefas, aumentar a integração entre os setores, facilitar o processo decisório e facilitar uma maior comunicação e compartilhamento de informações nos diferentes níveis da instituição e também com os clientes.

A análise situacional da organização selecionada revela ainda, alguns pontos favoráveis a implantação das ações de modernização:

- *apoio da alta administração* a Presidência do TRT-12ª Região que tomou posse em março de 1998, tem forte interesse em implantar novas tecnologias, atuando diretamente no incentivo, desenvolvimento e utilização das mesmas;
- *alto nível de escolaridade dos servidores* – a escolaridade elevada certamente facilita a assimilação das novas tecnologias, tornando a operacionalização das ações de modernização menos traumáticas;
- *propensão para mudança* – parece existir todo um movimento na organização, incentivado como dito anteriormente, pela Presidência, em alterar muitos aspectos críticos da organização selecionada;
- *investimento em treinamento* – o forte investimento em treinamento facilita o desenvolvimento e operacionalização das novas tecnologias.

Assim, resumidamente, a análise situacional que sustentará as ações de modernização implantadas na organização em estudo, envolve os seguintes aspectos:

- *a implantação das ações de modernização não será uma tarefa fácil, pois provocará fortes mudanças na organização selecionada;*
- *a implantação das ações de modernização será essencial justamente por promover mudanças na forma como a organização selecionada vem sendo conduzida;*

- *existem aspectos positivos significativos que favorecem a implantação das ações de modernização: apoio da alta administração, alto nível de escolaridade dos servidores, propensão para mudança e investimento em treinamento.*

4.5.1.2 Ações

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as ações adotadas pela organização selecionada, no sentido de modernizar seu processo produtivo e, por consequência, melhorar a qualidade de seus serviços.

Cabe esclarecer que as ações propostas pela metodologia foram aplicadas parcialmente, mas sempre buscando viabilizar o programa sugerido. Da mesma forma, é importante ressaltar que o planejamento, viabilização e operacionalização das ações foram responsabilidade da área de informática (SEINFO) e Presidência, cabendo a autora apenas o acompanhamento. Neste sentido, o presente trabalho não irá abordar detalhes da metodologia utilizada, restringindo-se apenas a citar as ações e a expor a análise crítica, com base em depoimentos dos profissionais envolvidos.

Assim, dentre as ações realizadas e em andamento pode-se destacar:

1. Ações organizacionais

- **Terminal de consulta a andamento de processos**

Um dos aspectos importantes para o atendimento do cliente da Justiça do Trabalho é a disponibilidade de informações atualizadas. Neste sentido, o Tribunal instalou um Terminal de Consulta a Andamento de Processos na recepção de seu edifício sede, bem como uma impressora para a retirada de extratos com os eventos da tramitação.

- **Acesso à Internet**

Outra ação modernizadora promovida pelo TRT- 12ª Região foi a interligação com a rede mundial de computadores. Pela *Internet*, o Tribunal disponibiliza à sociedade de modo geral o acesso à informações sobre o andamento de processos de primeira e segunda instâncias, jurisprudências, licitações, notícias do Tribunal e informações administrativas e de utilidade pública. Além de prestar informações institucionais, a *Internet*

representa uma excelente fonte de pesquisa para os servidores, subsidiando e melhor qualificando os trabalhos desenvolvidos pela Justiça do Trabalho da 12ª Região.

O Tribunal ainda possibilitou o acesso a *Internet* aos magistrados e servidores em suas residências pelo sistema de acesso doméstico.

Tendo iniciado a contagem em setembro de 1997 a *home page* do Tribunal já ultrapassou o montante de duzentos e cinquenta mil visitas. Incluídos neste cômputo também os acessos internos dos próprios servidores.

- Sistema Disque-Processo

O Sistema Disque-Processo (*voicefax*) permite a consulta de processos em tramitação no Tribunal, fornecendo dados atualizados e garantindo, dessa maneira, facilidade no acesso à informação.

O acesso ao Banco de Dados do TRT para consulta ao Sistema de Acompanhamento de Processos de Segunda Instância – SAP2 está disponível a todos os interessados através do telefone 1519, de qualquer lugar do Estado ou do País. A resposta à consulta é imediata, tanto pelo telefone (último evento), como pelo fax (todos os eventos).

O sistema recebe mensalmente cerca de 1.800 (mil e oitocentas) consultas por telefone e 300 (trezentas) por meio de *fac-símile*.

- Disque-Corregedoria

O Disque-Corregedoria, que tem como objetivo receber reclamações e/ou sugestões quanto às atividades prestadas pela Justiça Trabalhista de primeiro grau e pedidos de providência quanto à tramitação de processos nas Juntas de Conciliação e Julgamento do Estado.

- SAP2 pela RENPAC

Outro mecanismo facilitador da disseminação da informação adotado pelo TRT-12ª Região foi viabilizado por meio dos serviços da Rede Nacional de Pacotes – RENPAC. Com o referido sistema os advogados autorizados pelo Tribunal podem consultar o SAP2.

- Sistema de Acompanhamento de Processos de 1ª Instância – SAP1

Outra ação modernizante do TRT da 12ª Região refere-se à instalação do Sistema de Acompanhamento de Processos de Primeira Instância, viabilizando mais uma vez o acesso rápido e preciso sobre o andamento de processos, desta vez em primeira instância, para advogados, trabalhadores, empregadores, magistrados, servidores e demais interessados.

No primeiro mês de controle dos acessos foram registrados cerca de vinte e três mil cento e setenta consultas.

- Sistema de Manutenção da Jurisprudência

Por intermédio do *software* da *Oracle* foi desenvolvido um Sistema de Manutenção da Jurisprudência da 12ª Região, cuja base de dados está disponibilizada aos usuários por meio da *Internet/Intranet*.

- Acórdãos em arquivo eletrônico

Os acórdãos arquivados eletronicamente, possibilitaram a criação um banco de dados de acórdãos na íntegra, disponibilizados na *Internet*, agilizando o acesso à informação por parte do usuários.

2. *Ações relacionadas com as pessoas*

- Investimento em treinamento

O TRT-12ª Região, como já apresentado, investiu bastante no treinamento de seus servidores, principalmente na área de informática.

3. *Ações relacionadas com as tarefas*

- Aquisição de equipamentos de informática

Todas as áreas da Justiça do Trabalho – 12ª Região foram informatizadas gradativamente, obedecendo às necessidades mais prementes. A informatização recebeu substancial incremento com a aquisição de uma grande quantidade de equipamentos de informática. Há registros, por exemplo, da aquisição de setecentos e sessenta e quatro estações, que incluem micros e impressoras.

- Racionalização de tarefas

Todas as Juntas de Conciliação e Julgamento receberam estrutura de rede local de computadores. Por intermédio da rede *Netware* da *Novel*, versão 4.11, vários serviços podem hoje ser compartilhados como impressoras, arquivos e sistemas, proporcionando um trabalho colaborativo entre os diversos servidores e juízes.

- Sistema de Acompanhamento de Processos de 1ª Instância – SAP1

O Sistema visa, além da integração das informações entre as Juntas de mesma jurisdição, à automação de todos os procedimentos operacionais existentes nelas, de forma prática e eficiente, atendendo às reais necessidades dos seus usuários.

- Acórdãos em arquivo eletrônico

Desde a fundação do TRT-12ª Região, todos os acórdãos publicados eram encadernados, fazendo parte do acervo da Biblioteca, e depois do prazo legal, eram arquivados nas dependências do próprio Tribunal. Tal procedimento além de burocrático e trabalhoso, trazia grandes transtornos pela ocupação de uma grande parcela do espaço físico disponível.

Assim, por meio do processo de digitalização que utiliza um programa próprio de computador (*Ultra-Plus*) e um *scanner* (máquina que faz a leitura digital) o TRT-12ª Região conseguiu armazenar todos os acórdãos em arquivos eletrônicos promovendo uma maior racionalização dos trabalhos e ampliação do espaço físico.

- Arquivo eletrônico dos processos findos

O Tribunal possuía cerca de seiscentos mil processos arquivados no seu Serviço de Arquivo (SEARQ) e nos arquivos das Juntas de Conciliação e Julgamento, ocupando assim, cerca de dois mil metros cúbicos de espaço. Além da redução do espaço disponível, o acúmulo dos mesmos tornava o ambiente de trabalho insalubre, prejudicando a saúde dos servidores.

Desta forma, o Tribunal resolveu digitalizar as partes principais de cada processo (petição inicial, contestação e acórdãos) armazenando-os em *cd-rom*. Com relação aos processos foi dada oportunidade para os interessados fazerem retiradas de documentos importantes e foram feitas doações dos demais papéis para entidades com fins sociais, visando a reciclagem.

- Instalação de rede em todos os gabinetes

Todos os gabinetes dos juizes da sede do Tribunal foram ligados à rede local de computadores do TRT-12ª Região. Paralelamente à instalação, foi implantado um sistema de macros que padroniza a nomenclatura dos acórdãos e os estilos de textos.

Desta forma, fica garantida a padronização da nomenclatura e facilitada a criação, abertura e transferência de arquivos de processos entre diretórios. Além disso, o conjunto de macros também facilita a publicação de acórdãos na *Internet*.

- Consulta à Biblioteca

Foi criado um programa destinado a consulta de periódicos e livros da Biblioteca por assunto, autor e livros. Em média, são feitas duzentas consultas mensais.

- Planilhas para cálculos de horas-extras

Essas planilhas são voltadas para cálculos de horas extraordinárias e têm o objetivo de facilitar o trabalho de levantamento de cartão-ponto realizado pelos contadores nas Juntas de Conciliação e Julgamento.

- Criação do manual de procedimentos das Secretaria das JCJ's

O manual foi elaborado por um grupo multidisciplinar sob a orientação da Corregedoria do Tribunal como instrumento de consulta e orientação para a execução das atividades desenvolvidas nas JCJ's. Buscou ainda, racionalizar e padronizar a execução das atividades visando facilitar e agilizar os procedimentos relativos aos processos trabalhistas em primeira instância.

4.5.1.2.1 Justificativa para as ações

As ações relacionadas com a modernização do processo produtivo implantadas na organização em estudo podem ser justificadas considerando os seguintes aspectos:

- *necessidade de adaptação* – necessidade de adaptar o Judiciário Trabalhista à realidade vivida e sofrida pela Nação e, especialmente, ante a modernidade e dinâmica imposta pela sociedade;

- *necessidade de agilizar a tramitação processual* – apesar da Justiça do Trabalho ser considerada uma das mais ágeis do país, ainda é grande a necessidade de agilizar a tramitação dos processos;
- *necessidade de agilizar as decisões administrativas* – grande parte das decisões administrativas tem forte ligação com a atividade fim do Tribunal. Sua agilização portanto, também interfere positivamente na agilização processual;
- *importância de compartilhar mais informação* – a informação é recurso precioso para os clientes externos do Tribunal. Grande parte das visitas feitas a instituição tanto pessoalmente como virtualmente (*internet*) tem por objetivo a busca de informações sobre o andamento dos processos e sobre as decisões proferidas. Da mesma forma, informações compartilhadas auxiliam internamente a tomada de decisão. Assim, veracidade, acesso rápido e fácil a informação são fundamentais;
- *necessidade de facilitar os trabalhos repetitivos e monótonos* – considerando a necessidade de agilização processual, faz necessário também, racionalizar as atividades eliminando superposição de tarefas e trabalhos que não agregam valor ao cliente;
- *interesse da alta administração* – muitas das ações surgiram como ideal da Presidência do Tribunal em melhorar a qualidade dos serviços prestados por intermédio da modernização do processo produtivo.

Estes são os principais aspectos que garantem os suporte prático para a justificativa das ações.

4.5.1.3 Avaliação

A avaliação das ações de modernização do processo produtivo implantadas na organização em estudo estão calcadas em três métodos: entrevistas informais, observação e análise de documentos. A avaliação das ações por parte dos servidores e clientes-cidadãos como resultado de uma pesquisa formal, será apresentada posteriormente em conjunto com a avaliação das ações de valorização das pessoas.

Percebe-se pelo que foi exposto, que as ações implementadas no Tribunal para modernizar o processo produtivo podem ser enquadradas, considerando a metodologia proposta, em três ações básicas: organizacionais, relacionadas com as pessoas e relacionadas com as tarefas.

As ações organizacionais permitiram o direcionamento da organização para gerar serviços de qualidade possibilitando a disseminação da informação tanto interna quanto externamente, a integração entre setores e o fortalecimento da imagem institucional. Contudo, observando a figura 3.3 da metodologia proposta pode-se afirmar que houve pouca preocupação em sensibilizar a organização no sentido de conhecer, aceitar e participar das inovações tecnológicas.

As ações relacionadas com as pessoas geraram envolvimento e resultados compatíveis com a qualidade esperada. O treinamento facilitou o entendimento e a operacionalização das novas tecnologias, amenizando as barreiras naturais às inovações. Da mesma maneira, a alteração do perfil dos servidores também foi notório. O processo de modernização forçou a busca de novos conhecimentos e fez destacar aqueles profissionais com maior iniciativa e com menor resistência às mudanças.

Paralelamente, as ações relacionadas com as tarefas propiciaram meios para produzir com qualidade, refletindo em alguns casos, numa profunda transformação na forma de realização dos trabalhos e no desempenho de algumas funções. Percebe-se que várias atividades rotineiras e repetitivas foram informatizadas, garantindo a padronização e uma significativa agilização dos trabalhos. Igualmente, o processo de informatização permitiu que as pessoas pensassem mais a respeito de suas tarefas, racionalizando e eliminando muitos procedimentos trabalhosos, que não agregavam valor algum.

Muitos sistemas também possibilitaram, com a criação de banco de dados, o aproveitamento das informações por diversas pessoas, eliminando a repetição de procedimentos e minimizando os erros. Uma vez alimentado o sistema, diferentes pessoas podem fazer uso das informações para variadas atividades. Outra constatação positiva, diz respeito a facilidade de armazenamento e recuperação de informações. Mais dados podem ser armazenados e recuperados a qualquer tempo, por diferentes servidores.

O forte investimento em novos equipamentos também foi destaque nas ações do TRT-12ª Região, facilitando a modernização do processo produtivo e a absorção de inovações.

As ações modernizantes ainda refletiram em diferentes aspectos da instituição. A comunicação, por exemplo, foi fortemente afetada. Por meio de sistemas próprios, como a *Intranet* e do correio eletrônico, as informações podem ser facilmente compartilhadas. Tal constatação além de desburocratizar, facilitou a tomada de decisões em diferentes níveis da organização.

Os reflexos também podem ser sentidos nas relações de poder. Primeiro, porque as ações permitiram uma maior abertura nas comunicações; segundo, porque democratizaram o acesso às informações; e, terceiro, porque possibilitaram uma maior valorização das pessoas com domínio do conhecimento tecnológico. Com relação a terceira justificativa, cabe esclarecer, que na organização pesquisada, o conhecimento da área jurídica era considerado como o único capaz de dar *status* e poder às pessoas.

Neste contexto, percebe-se que as ações relacionadas com a avaliação e validação acabaram acontecendo indiretamente. Houve um ganho na melhoria da qualidade, maior apoio a tomada de decisão e maior compartilhamento das informações.

Contudo, cabe ressaltar, que apesar de alguns ganhos, a implantação das ações de modernização podem evoluir bastante, no sentido de modificar muitas das características negativas da instituição, apresentadas no diagnóstico inicial. Da mesma maneira, denota-se que podem contribuir ainda mais, principalmente na liberação dos servidores para funções mais estimulantes e criativas.

4.5.1.4 Consolidação

Considerando as ações de modernização implantadas no Tribunal, pode-se afirmar a consolidação das ações organizacionais e das relacionadas com as pessoas. Contudo, denota-se, pela própria velocidade das inovações, a necessidade de melhorias e ajustes constantes.

No que tange às ações/atividades que não foram implantadas, sugere-se a investigação da real necessidade e dos reflexos que as mesmas provocariam na organização em estudo.

4.5.2 Atividade Básica: informatização do TRT –12ª Região

Fase F5B

Como já foi mencionado em outras fases do trabalho, dentre as atividades relacionadas com as ações de modernização do processo produtivo na organização pesquisada, ênfase será dada ao desenvolvimento e implantação de um programa de informatização.

4.5.2.1 Justificativa para a escolha da atividade básica

As justificativas para a escolha da atividade básica são muito semelhantes às justificativas apresentadas para a escolha de todas as ações vinculadas à modernização do processo produtivo, cabendo destacar:

- *necessidade de adaptação do Judiciário Trabalhista*: é notória a urgência em se adaptar o Judiciário Trabalhista à realidade vivida e sofrida pela Nação e, especialmente, ante a modernidade e dinâmica imposta pela sociedade;
- *necessidade de agilidade*: muitas tarefas podem ser realizadas e executadas de forma mais conveniente, racional e com menor custo com computadores;
- *aumento da complexidade*: existem cada vez mais tarefas e processos que sem computadores provavelmente não poderiam ser executados;
- *interesse da alta administração*: a Presidência do Tribunal vê na informatização a possibilidade de atuar com maior agilidade e transparência.

Desta forma, tais colocações representam o suporte prático para a justificativa da escolha da informatização como atividade básica.

4.5.2.2 Informatização no TRT- 12ª Região: uma análise crítica

A informatização no Tribunal é relativamente recente. Iniciou de forma isolada, por solicitação de algumas áreas. Assim as compras de *hardware* e *software* eram solicitadas para a Presidência visando o atendimento de casos específicos.

Com o passar dos anos a área administrativa do TRT começou a desenvolver aplicativos que tornavam o trabalho mais produtivo, principalmente com acesso mais rápido a banco de dados. Do mesmo modo, começava a ser desenvolvido um sistema para a área jurídica da organização em estudo, visando agilizar o acompanhamento dos processos em segunda instância.

Com a criação de núcleo de processamento de dados, transformado depois em Serviço de Informática (SEINFO) o processo de informatização começou a evoluir mais. Do mesmo modo, os concursos já possibilitavam o ingresso de profissionais com formação pertinente a área de programação e desenvolvimento de sistemas.

Contudo, percebe-se que o crescimento aconteceu de forma desordenada. Com a nova gestão em 1996 ênfase foi dada para a compra de um volume grande de

equipamentos e para o desenvolvimento de sistemas que envolvessem a área jurídica, mas a urgência na realização dessas ações acabou negligenciando muitos aspectos importantes em programa de informatização tais como, levantamento de necessidades, sensibilização, planejamento, priorização e avaliações continuadas.

As decisões eram mais a nível de Presidência considerando-se pouco as questões técnicas e operacionais levantadas pelos profissionais da área. Como consequência percebeu-se a implantação de sistemas que não atendiam as necessidades esperadas pelos usuários, aumento nos custos, duplicidade de atividades, resistências, entre outros. Do mesmo modo, não houve tempo em estabelecer uma ligação com programas desenvolvidos pela área administrativa criando-se ilhas de desenvolvimento, duplicidade de ações e a falta de padronização na utilização das tecnologias. A ênfase na informatização da área jurídica também provocou uma estagnação no desenvolvimento tecnológico da área administrativa.

Mesmo diante de tantos problemas o volume de compra de equipamentos e o desenvolvimento de sistemas representou uma fase importante do processo de informatização. Por conta dessas ações hoje é possível sentir os reflexos positivos da informatização na melhoria da qualidade dos serviços da organização selecionada. Ainda com grande apoio da Presidência, a área de informática busca amenizar os problemas relacionados ao não planejamento.

Resumidamente, a análise crítica permite as seguintes constatações:

- *o processo de informatização no Tribunal é recente;*
- *a informatização começou de forma isolada, não fazendo parte de um planejamento organizacional global;*
- *a informatização no seu início estava mais vinculada à área administrativa e ao acompanhamento de processos em segunda instância;*
- *a estruturação da área de informática, a contratação de profissionais técnicos e a aquisição de grande quantidade de equipamentos auxiliaram o desenvolvimento da informatização;*
- *a informatização no Tribunal negligenciou, por questão de tempo, aspectos importantes ligados a uma programa de informatização: levantamento de necessidades, planejamento, priorização e avaliação;*
- *o desenvolvimento de sistemas para a área jurídica negligenciou o desenvolvimento para área administrativa;*
- *por duas gestões seguidas a área de informática vem sendo priorizada;*

- *os aspectos negativos da falta de planejamento vem sendo amenizados com o tempo pelos profissionais da área.*

4.5.2.3 Programa de informatização do TRT-12ª Região

Como mencionado anteriormente, a informatização no Tribunal aconteceu sem seguir um programa de informatização estruturado. As ações foram implantadas por conveniência e vontade da Presidência. Desse modo, este tópico fica com sua apresentação prejudicada.

Contudo, mesmo não havendo aplicação da metodologia será apresentado a seguir, a avaliação das ações implantadas na organização.

4.5.2.4 Avaliação da atividade básica

Por intermédio da observação e de conversas informais, principalmente com os servidores envolvidos diretamente com as implantações das ações de modernização, a avaliação da ação básica pode ser realizada destacando-se os seguintes pontos:

- *importância do treinamento:* o treinamento foi considerado, como o fator de sucesso na implantação de grande parte das ações. Pelo treinamento resistências foram diminuídas e os sistemas efetivamente puderam ser desenvolvidos e utilizados;
- *rede multi-usuário e informações on-line:* garantiram o compartilhamento de informações, agilidade nas atividades e facilidade nas comunicações;
- *grande investimento em equipamentos:* o Tribunal adquiriu um grande número de equipamentos facilitando a implantação e efetivo uso dos sistemas;
- *falta de planejamento:* não houve planejamento principalmente a longo prazo das ações de modernização. Havia uma necessidade política urgente de que as inovações tecnológicas acontecessem, e essa urgência prejudicou, em muitos casos, a qualidade da implantação de algumas ações. Não houve tempo para estruturar a área responsável, faltou o estabelecimento de cronogramas, definição de prioridades, determinação de metas. Além disso, alguns sistemas não foram suficientemente discutidos com os usuários e sua implantação foi simplesmente imposta;

- *descentralização do desenvolvimento de sistemas*: a área administrativa por exemplo, tem sistemas próprios desenvolvidos sem integração com a área de informática. Como consequência, tem-se falta de padronização, duplicidade de ações etc;
- *características da organização dificultaram a implantação*: algumas das características organizacionais do Tribunal, discutidas anteriormente, também dificultaram a implantação de ações de modernização. Dentre as características, pode-se destacar, a descontinuidade administrativa, o excesso de formalidade, a estrutura rígida e hierarquizada, a ênfase nas normas e procedimentos e as limitações orçamentárias;
- *falta de autonomia da área de informática*: as decisões finais no processo de informatização eram sempre da Direção do Tribunal. Assim, a falta de conhecimento técnico dos profissionais com poder decisório acabou minimizando os resultados esperados com a informatização;
- *falta de investimento na equipe técnica*: houve pouco investimento, em termos de capacitação, nos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento dos diferentes sistemas;
- *resistências*: houve muita resistência na implantação das ações de modernização. Dentre os fatores responsáveis, pode-se citar: questões pessoais, medo de perder poder, dúvida em relação a segurança dos sistemas, entre outros. Além disso, percebeu-se que muitas unidades criaram seus próprios sistemas, resistindo a adoção de um novo;
- *falta de racionalização no uso dos equipamentos*: por desconhecimento e falta de organização muitos equipamentos são mal utilizados nas diferentes unidades do Tribunal. Tal situação, muitas vezes, impede que as ações modernizantes efetivamente gerem resultados positivos.

4.5.2.5 Consolidação

Diante da análise acima é possível afirmar com a implantação da metodologia proposta poderia ter evitado/amenizado a ocorrência de muito dos aspectos negativos apontados.

Contudo, mesmo não seguindo o programa de informatização proposto, algumas atividades como treinamento e aquisição de equipamentos podem ser consolidadas, não se descartando a necessidade de serem continuamente melhorados.

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROPOSTA GERAL E IMPLANTAÇÃO

Função F6 e F7

A proposta geral para implantação da metodologia sugerida na organização selecionada revela que muitas ações vinculadas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo foram, principalmente por questão de tempo, negligenciadas.

Contudo, pelas avaliações apresentadas até o momento percebe-se que a implantação parcial não interferiu na validade e viabilidade do programa proposto.

Em termos de proposta geral e implantação das duas estratégias é possível considerar que:

- *houve adesão da alta administração*: a alta administração liderou e participou ativamente da implantação as estratégias, criando uma ambiente mais favorável à mudanças;
- *houve preocupação com a escolha das equipes técnicas de trabalho*: os profissionais responsáveis pelo planejamento e operacionalização das ações normalmente possuíam formação acadêmica pertinente. Contudo, o Tribunal deixou um pouco a desejar em relação ao preparo desses profissionais, normalmente vinculado a iniciativas próprias;
- *inexistência, em alguns casos, de estudos preliminares*: a urgência em implantar algumas ações impediu estudos mais aprofundados sobre as reais necessidades e reflexos das ações sobre a organização;
- *houve suposições em relação ao clientes*: não houve preocupação em pesquisar os clientes externos no sentido de identificá-los e de saber quais suas expectativas e necessidades;
- *houve pouco tempo para planejamento das ações*: assim como os estudos preliminares o planejamento ficou limitado pela grande urgência em implantar as ações, refletindo também na priorização das mesmas;
- *houve poucas ações sensibilizantes*: mais uma vez por questão de tempo e urgência a sensibilização deixou um pouco a desejar. O Tribunal tentou informar, comprometer e convencer com poucas reuniões e com um número limitado de participantes.

As colocações acima refletem portanto, aspectos gerais da proposta e implantação cabendo ressaltar que anteriormente cada estratégia já foi desenvolvida individualmente.

Apresenta-se a seguir a avaliação conjunta das ações após pesquisa formal junto aos clientes internos e externos.

4.7 AVALIAÇÃO/CONSOLIDAÇÃO DAS AÇÕES IMPLANTADAS NO TRT-12ª REGIÃO

Função F8 e F9

As ações de valorização dos servidores e de modernização do processo produtivo refletiram de forma muito positiva sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região.

As estatísticas demonstram que a prestação jurisdicional ficou bastante agilizada. Verificou-se por exemplo, que o total de 40.946 processos (14.140 processos pendentes do ano de 1995, somados aos 26.806 protocolizados em 1996 e 1997), foram solucionados, restando no final de 1997 somente 5.661 processos em andamento. Além disso, foi zerada a distribuição de processos acumulados de anos anteriores.

Já em 1998 foram ajuizados 55.049 processos e julgados 54.423 em primeira instância. Em segundo grau foram protocolizados 13.577 recursos e julgados 12.805.

Outra constatação importante, diz respeito à agilização da tramitação processual no TRT-12ª Região. Antes da implantação das ações de valorização dos servidores e da modernização do processo produtivo, a média girava em torno de 18 meses. Hoje, não ultrapassa a média de 90 dias. Na avaliação do atual Presidente, Antonio Carlos Faccioli Chedid “o Tribunal vive um momento de muito trabalho e uma agilidade inédita no país”(1998:7).

Na opinião do Presidente do Tribunal Superior do Trabalho, Ministro Ermes Pedro Pedrassani (1998,16), “a 12ª Região está readquirindo sua posição entre as mais eficientes Regiões do País (...)”.

Também a presidente do Tribunal Regional da 10ª Região, localizado em Brasília, Juíza Maria de Assis Calsing, ao fazer um balanço dos resultados de suas ações frente a presidência do referido Regional afirmou que a informatização e o investimento na capacitação profissional foram os dois fatores responsáveis pelo sucesso na rapidez do andamento dos processos e da certificação de qualidade ISO 9002 do referido Tribunal.

Cabe, entretanto, ressaltar que, apesar da grande preocupação com a agilidade, a qualidade dos julgamentos também deve ser considerada. Em conversas informais, foi possível perceber, por exemplo, que poucas decisões proferidas em primeira instância, são reformuladas na segunda instância, o que pode caracterizar uma boa qualidade nas sentenças

proferidas (decisões dos Juízes em primeira instância). Todavia, não foram criados instrumentos precisos, capazes de comprovar tal afirmação.

Outro aspecto percebido, fruto de comentários informais e da percepção da autora diz respeito à melhoria do clima organizacional, porém também não existem dados estatísticos e comprobatórios de tal afirmação.

Por outro lado, percebe-se que existe um longo caminho a ser percorrido para que os reflexos das ações de valorização das pessoas e da modernização do processo produtivo sejam ainda mais positivos. Muitos fatores relacionados principalmente à estrutura organizacional, ao processo produtivo, à gestão de pessoas, já discutidos anteriormente, dificultam a concretização de bons resultados.

4.7.1 Avaliação das Ações por Parte dos Clientes Internos e Externos

A avaliação feita até o momento refere-se mais a questões internas da organização em estudo. Assim, com o intuito de avaliar como as estratégias de valorização das pessoas e de modernização do processo produtivo refletiram na qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes internos e externos.

4.7.1.1 Reconhecimento do problema de pesquisa

O Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região, desde a sua inauguração nunca pesquisou de forma ampla e representativa seus clientes. Como foi mencionado no início do trabalho (item 1.8), esse fato representa uma das maiores limitações do presente estudo. Assim, não houve avaliação do impacto das ações de valorização das pessoas e da modernização do processo produtivo sobre a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região, sendo este, portanto, o problema de pesquisa.

4.7.1.2 Planejamento da pesquisa

A seguir serão abordados os tópicos essenciais, ligados ao planejamento da pesquisa.

a) Definição dos objetivos da pesquisa

Segundo Mattar (1993), sem a definição clara dos objetivos, a pesquisa não deve ser iniciada, sob pena de, se o for, chegar a resultados inúteis, após grande esforço.

Da mesma forma, a definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita. Além disso, devem ser levados em consideração no seu estabelecimento: tempo disponível, recursos disponíveis (físicos, humanos, financeiros e tecnológicos), acessibilidade aos detentores de dados e disponibilidade de meios de captação dos dados.

Diante disso, são objetivos da pesquisa realizada juntos aos clientes internos e externos do TRT-12ª Região:

- identificar se os clientes internos e externos consideram a valorização dos servidores e modernização do processo produtivo estratégias importantes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região;
- investigar se os investimentos feitos pelo TRT-12ª Região no sentido de valorizar os servidores e de modernizar, contribuíram para a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- confirmar a hipótese de que o treinamento é a principal atividade relacionada com a valorização dos servidores e, consequentemente, com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região.
- confirmar a hipótese de que a informatização é a principal atividade relacionada com a modernização do processo produtivo e, consequentemente, com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região.
- identificar pontos fortes e fracos do TRT-12ª Região em relação a qualidade dos serviços prestados;
- colher sugestões para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região.

b) Metodologia da pesquisa

Nesta fase do trabalho serão apresentados alguns aspectos referentes a metodologia da pesquisa como escolha dos participantes, definição da fonte de dados,

determinação do tipo de pesquisa, determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados, questões da pesquisa e processo estatístico.

- *Escolha dos participantes*

Os participantes da pesquisa são servidores do Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região (clientes internos) e advogados (clientes externos) que atuam na área trabalhista, totalizando cinquenta participantes. São autores de um conhecimento e de uma prática que deve ser levada, pela reflexão coletiva, ao conhecimento crítico. Esta abordagem propicia, diante da relação dinâmica e da inter-relação entre pesquisador e pesquisado, que o resultado final da pesquisa se torne uma obra coletiva.

- *Definição da fonte de dados*

Considerando que não houve pesquisa representativa na área do serviço público selecionada, a fonte de dados disponível é a fonte primária.

De acordo com Mattar (1993:65) “fontes primárias ou diretas de dados são as portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados ou analisados”.

Desta forma, os dados foram coletados diretamente junto aos advogados e servidores do Tribunal Regional do Trabalho-12ª Região

- *Determinação do tipo de pesquisa*

Optou-se pelo método descritivo de pesquisa pela necessidade de se obter uma descrição completa e precisa do reflexo das ações de valorização das pessoas e modernização do processo produtivo sobre a qualidade dos serviços prestados.

Boyd & Westfall (1987:69) entendem o estudo descritivo como aqueles que “destinam-se a descrever as características de determinada situação”. Os autores complementam que para ser valioso o estudo descritivo precisa coletar dados com um objetivo definido e deve incluir uma interpretação por um investigador.

Dentre os métodos de estudos descritivos fez-se uso do método estatístico pela necessidade de se fazer análises objetivas com generalizações mais exatas.

- *Determinação de métodos e técnicas de coleta de dados*

A coleta de dados está calcada na fonte primária com aplicação de questionários do tipo estruturado não disfarçado, com perguntas abertas.

A escolha do método de questionário resvala na sua versatilidade, por ser um instrumento onde a coleta se dá com maior rapidez, menor custo e ainda, pela grande vantagem de poder ser usado para obter a maioria dos dados que se deseja coletar, sem a assistência direta do pesquisador. O questionário ainda permite o anonimato e a uniformidade e facilidade nas mensurações.

O local de aplicação dos questionários foi a cidade de Florianópolis. Cabendo informar ainda, que os questionários foram aplicados por telefone aos advogados e pessoalmente aos servidores. O preenchimento dos questionários destinados aos servidores coube aos próprios pesquisados.

- *Questões de pesquisa*

As questões de pesquisa representam o que se deseja esclarecer no estudo. São orientadoras do trabalho e partem das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação. (Triviños, 1995)

Foram definidas as seguintes questões para o presente estudo:

1. Você acha que valorizar os servidores e investir na modernização do processo produtivo são as duas estratégias mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.
2. O TRT-12ª Região está investido na valorização dos servidores oferecendo eventos de capacitação, melhoria de alguns espaços físicos, aquisição de equipamentos ergonômicos, desenvolvimento de programas relacionados à saúde, entre outros. Você acha que as ações tem contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.
3. O Tribunal Regional do Trabalho-12ª Região também está investindo na modernização do seu processo produtivo por meio da aquisição de equipamentos, terminais de consulta, desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de processo, estudando formas de desburocratização, entre outros. Você acha que as ações tem ajudado na melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.

4. Na sua opinião, investir em treinamento é a principal forma de valorizar os servidores e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.
5. Na sua opinião, investir em informatização é a principal forma de modernizar o processo produtivo e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.
6. Cite 2 (dois) pontos **fortes** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.
7. Cite 2 (dois) pontos **fracos** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.
8. Você tem alguma sugestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados?

- *Processo estatístico*

Apesar das questões serem abertas elas possibilitam duas opções concorda ou não concorda, sim ou não. Diante disso, foi utilizado a distribuição amostral de proporção, pois a mesma possibilita identificar elementos portadores de uma certa característica “*p*”. Onde “*p*” é a resposta da pergunta.

Pode-se afirmar que o valor esperado de resposta sim é dado por “*p*” e sua variância $\text{var}(x)$ é igual $p \cdot (1-p)$. Retirada uma amostra de simples de 25 (vinte e cinco) pessoas de cada grupo populacional (25 servidores e 25 advogados) e aplicando as fórmulas acima citadas percebe-se que a dispersão dos dados é muito pequena. Tal fato caracteriza uma amostra confiável, não sendo portanto, necessário aumentar o número de pesquisados.

4.7.1.3 Resultados da pesquisa

A aplicação dos questionários junto aos advogados e servidores da Justiça do Trabalho da 12ª Região possibilitou a consolidação de muitas idéias defendidas pelo presente trabalho. Inicialmente, percebeu-se que a maioria dos pesquisados acha que valorizar os servidores e investir na modernização do processo produtivo são as duas estratégias mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal.

Do mesmo modo, a pesquisa permitiu constatar que a implantação das ações mesmo que parcialmente, garantiram a validade da proposta. A grande maioria dos pesquisados afirmaram que as ações implantadas no Tribunal para valorizar os servidores e modernizar o processo produtivo tem refletido positivamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização em estudo.

O treinamento e a informatização também foram consolidados, por intermédio da pesquisa, como as duas estratégias básicas vinculadas a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo respectivamente, capazes de interferir positivamente na qualidade.

Por intermédio da pesquisa ainda foi possível constatar que os reflexos das ações e as próprias ações são apontados pelos pesquisados como pontos fortes da organização. Tanto servidores como advogados vêm, por exemplo, a informatização, o atendimento, a agilidade processual, facilidade de acesso a informação e a qualificação dos servidores como aspectos de destaque na organização selecionada.

Com relação aos pontos fracos do TRT no que tange à qualidade, percebeu-se não haver muito consenso entre advogados e servidores. Para os primeiros a principais falhas estão centradas, entre outras, na falta de pessoal, na falta de informatização do interior e no pouco conhecimento dos servidores sobre a tramitação processual. Deficiências estas que podem ser facilmente amenizadas com ajustes na implantação da metodologia proposta.

Já para os servidores, os pontos críticos da organização estão vinculados àqueles aspectos abordados anteriormente no diagnóstico organizacional, ou seja, nos procedimentos burocratizados, tarefas mal distribuídas sem vinculação com a capacidade do servidor, chefias pouco preparadas, centralização das decisões e estrutura muito hierarquizada. Como servidora da instituição coaduno que muitos dos pontos citados pelos servidores precisam ser urgentemente repensados e modificados para maximizar os resultados das ações implantadas ou em vias de implantação.

Referenciando as sugestões para melhoria da qualidade dos serviços prestados, observou-se que grande parte delas foram abordadas pelo trabalho estando muitas vezes, diretamente ligadas a metodologia proposta. Dentre as sugestões que se enquadram neste contexto, destaca-se: a informatização continuada e abrangente, a valorização do servidor (capacitação, preparação de chefias, reconhecimento, salário vinculado à responsabilidade, delegação), a melhoria do espaço físico, a desburocratização, a padronização de procedimentos, a avaliação constantemente da qualidade, a definição de metas e estratégias organizacionais, entre outras.

Estas foram portanto, as principais considerações referentes ao resultado da pesquisa realizada junto a advogados e servidores. Os dados brutos assim como gráficos relacionados com a aplicação dos questionários estão apresentados em anexo.

V CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES GERAIS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta fase do trabalho serão apresentadas as conclusões, recomendações para trabalhos futuros e as considerações finais.

5.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho permitiu validar os seguintes pressupostos básicos:

Pressuposto considerado: a qualidade é fundamental para o serviço público.

Validade: a revisão teórica e a implementação experimental fortaleceram o pressuposto de que a qualidade é fundamental para as instituições públicas. Com a qualidade, as organizações públicas poderão criar um ambiente estimulante e desafiador e estarão mais capacitadas para atender e superar as expectativas de seus clientes-cidadãos.

Pressuposto considerado: ações de valorização das pessoas, na organização, representam um fator decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Validade: não é possível implantar programas da qualidade com a visão mecanicista de processos. É preciso ter discernimento para entender que a qualidade depende da participação das pessoas e que ações de valorização criam um ambiente organizacional sadio que é transmitido diretamente ao atendimento à sociedade.

Pressuposto considerado: a modernização do processo produtivo, em conjunto com a valorização das pessoas, promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Validade: as organizações públicas, mais do que nunca, precisam de idéias, de pessoas pensando juntas, compartilhando experiências para o crescimento de todos. A organização pública do futuro será notadamente alicerçada em conhecimentos de tecnologia da informação e gerenciada pelo poder criativo da mente. Assim, as duas estratégias da proposta metodológica são poderosas e complementares.

Pressuposto considerado: a qualidade no serviço público é viável.

Validade: a implantação prática do modelo proposto revela que a busca pela qualidade não só é viável como essencial para as organizações públicas.

Pressuposto considerado: programas da qualidade no serviço público podem render bons resultados.

Validade: outro pressuposto que pode ser confirmado não só pelo estudo bibliográfico, como também pela implantação de parte do modelo na instituição selecionada. Com programas da qualidade, as organizações públicas podem repensar diversos aspectos como cultura organizacional e capacidade gerencial, promovendo mudanças que vão refletir diretamente, quando conduzidos de forma correta, na prestação de um serviço melhor.

Pressuposto considerado: as ações relacionadas com o treinamento são as mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Validade: a experimentação prática mostrou que o pressuposto deve ser entendido em um contexto mais amplo. De fato, treinamento é importante para qualidade do serviço público, todavia deve sempre ser considerado em conjunto com as demais ações relacionadas à valorização das pessoas, como por exemplo, reconhecimento, salário, possibilidades de ascensão profissional entre outras.

Com relação aos objetivos do presente trabalho, pode-se constatar o seguinte:

Objetivo proposto: descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade.

Resultado obtido: com a revisão bibliográfica desenvolvida no presente trabalho e considerando a experiência da autora como servidora pública, foi possível descrever o cenário atual dos serviços públicos e a importância da melhoria da qualidade.

Objetivo proposto: organizar as referências bibliográficas que tratam da qualidade no serviço público.

Resultado obtido: apesar das poucas publicações referentes à qualidade no serviço público, foi possível organizar qualitativamente a literatura referente ao assunto. Considerando que a literatura é pródiga em material relacionado com a transformação de organizações privadas,

foram utilizadas idéias e práticas empregadas por estas organizações, com as devidas adaptações para uma organização públicas, e incorporadas no modelo proposto.

Objetivo proposto: selecionar uma área do serviço público para a implantação experimental de parte do método proposto, suficiente para garantir a viabilidade prática de todo o programa.

Resultado obtido: A seleção do Tribunal Regional do Trabalho-12ª Região, facilitou consideravelmente o desenvolvimento do trabalho pelo conhecimento que autora tem da organização e pela facilidade de acesso a informações e pessoas. Paralelamente, apesar do método sugerido mostrar-se amplo, a implantação experimental de parte do método foi suficiente para garantir a viabilidade prática do programa.

Objetivo proposto: apresentar ações voltadas à valorização das pessoas nas organizações.

Resultado obtido: a pesquisa teórica empreendida e a observação prática permitiu apresentar uma série de ações de cunho organizacional, relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional, com o desempenho e o comprometimento dos servidores, com a remuneração, com as condições de trabalho e o bem estar do servidor, totalmente vinculadas à valorização das pessoas.

Objetivo proposto: demonstrar que investir no desenvolvimento das pessoas é a mais importante ação para a melhoria da qualidade do serviço público.

Resultado obtido: como já mencionado na validação dos pressupostos do trabalho, foi possível demonstrar apenas que investir no desenvolvimento das pessoas é importante para a qualidade do serviço público, não significando entretanto, ser a ação mais importante.

Objetivo proposto: identificar ações de modernização do processo produtivo.

Resultado obtido: representa um outro objetivo alcançado, pois a pesquisa teórica empreendida e a observação prática permitiram apresentar uma série de ações. São ações organizacionais, relacionadas com as pessoas, relacionadas com as tarefas e relacionadas com avaliação e validação.

Objetivo proposto: avaliar as conseqüências das ações de valorização dos servidores e de modernização do processo produtivo, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a partir da implantação experimental realizada.

Resultado obtido: pelo presente trabalho foi possível avaliar as consequências da implantação de algumas das ações sugeridas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região. A metodologia proposta, contudo, teve uma amplitude superior a implantação experimental, uma vez que a organização selecionada não dispõe de autonomia suficiente para implementar determinadas ações/atividades e havia limitação de tempo.

Objetivo proposto: consolidar resultados, validando-os, se possível, para o serviço público como um todo.

Resultado obtido: outro objetivo alcançado parcialmente. Considerando as limitações de tempo e fato de que existiam outras atividades a serem feitas, foi possível consolidar os resultados apenas junto a Justiça Federal da 4ª Região, Seção Judiciária de Santa Catarina. Ainda assim, sem aplicação experimental completa. Desta forma, uma pesquisa futura com outras instituições para validar os resultados torna-se uma recomendação natural para o prosseguimento deste trabalho.

Considerando as ações empregadas para o alcance dos objetivos constata-se que:

Ação proposta: revisar bibliografia.

Ação realizada: foi uma ação efetivamente realizada, que permitiu o desenvolvimento da metodologia proposta. Com já mencionado neste capítulo, não ficou restrita apenas a realidade do serviço público, mas também envolveu a revisão da literatura relacionada com idéias e práticas empregadas nas organizações privadas. Da mesma forma, não se restringiu apenas a realidade brasileira.

Ação proposta: desenvolver e implantar ações de valorização das pessoas na área do serviço público selecionada.

Ação realizada: ação realizada parcialmente. Pelas peculiaridades da organização selecionada não foi possível implantar todas as ações desenvolvidas. Paralelamente, é importante salientar que algumas atividades sugeridas exigem um trabalho futuro de detalhamento, com a incorporação de metodologias específicas, bem como um maior tempo de implantação.

Ação proposta: desenvolver e implantar um programa de treinamento e desenvolvimento na área do serviço público selecionada, identificando as etapas do programa.

Ação realizada: ação realizada integralmente e com atuação direta da autora do trabalho.

Ação proposta: desenvolver e implantar ações de modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada.

Ação realizada: outra ação realizada parcialmente em decorrência das peculiaridades da instituição selecionada. Cabendo ressaltar que algumas atividades sugeridas exigem um trabalho futuro de detalhamento, com a incorporação de metodologias específicas, bem como um maior tempo de implantação.

Ação proposta: avaliar os reflexos das ações de valorização e da modernização do processo produtivo na área do serviço público selecionada.

Ação realizada: ação alcançada com base na análise documental da instituição e em pesquisa com clientes internos e externos.

Ação proposta: verificar e validar a metodologia proposta para outras áreas do serviço público.

Ação realizada: as ações empregadas não foram suficientes para verificar e validar a metodologia proposta. Todavia, foi possível concluir que o modelo proposto deve sofrer ajustes e detalhamentos posteriores, à medida da implementação do mesmo e em função da cultura da organização, do contexto do processo de mudança, da competência disponível e dos recursos alocados.

Diante do que foi exposto é possível concluir que a realização do trabalho possibilitou:

- organizar referências bibliográficas atualizadas;
- comprovar que as atitudes visando a valorização dos servidores são um fator decisivo na melhoria da qualidade do serviço público;
- demonstrar que programas bem estruturados de desenvolvimento de pessoal permitem identificar e suprir carências que vão refletir na qualidade dos serviços;
- comprovar que a valorização do servidor em conjunto com a modernização do processo produtivo promovem uma melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- propor um programa geral, adaptado ao serviço público, baseado no suporte teórico e prático.

Sejam quais forem as ênfases que sobressairão em cada realidade, o certo é que o modelo proposto pressupõe uma atenção vigorosa à gestão de recursos humanos e a modernização do processo produtivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

5.2 RECOMENDAÇÕES GERAIS

As recomendações a seguir, sugerem, na sua maioria, uma maior investigação de muitos aspectos do presente trabalho, além da aplicação de outras metodologias relacionadas com a qualidade junto as organizações públicas:

- a realização de um diagnóstico mais amplo, talvez em nível nacional, que identifique as diversas ações adotadas para o alcance da qualidade no serviço público, com o intuito de retratar com mais propriedade, a realidade brasileira;
- a realização de um pesquisa de maior amplitude, sobre os reflexos das ações de valorização das pessoas e da modernização do processo produtivo na qualidade do serviço público;
- a ampliação da pesquisa apresentada para outras organizações públicas, em nível nacional, poderia gerar subsídios para conclusões mais amplas e generalizadas;
- as ações relacionadas principalmente com a valorização das pessoas poderiam ser mais aprofundadas. Trabalhos mais específicos, por exemplo, sobre a relação entre remuneração e desempenho no setor público poderiam ser úteis;
- um estudo sobre mudança organizacional, relações de poder e organização da aprendizagem na área pública é outra possibilidade que se abre com o estudo.
- um estudo sobre a qualidade de vida nas organizações públicas também seria útil.

Na verdade, todos os temas abordados, devido a sua importância, estão aptos de serem pesquisados sob outros âmbitos e sujeito a modificações e aperfeiçoamentos.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A observação prática, a revisão bibliográfica empreendida e a própria implantação parcial da metodologia proposta em uma instituição selecionada, possibilitam considerar que não existem organizações sem características burocráticas. E a moderna burocracia só se tornou possível com as mudanças de valores verificadas não só nas organizações como em toda sociedade. Na idade antiga, nas cidades gregas, os interesses

estavam direcionados para o bem geral da *polis*, da coletividade. Hoje o que se observa é a busca de interesses próprios.

Fundamentada em aspectos legais e racionais que regem a sociedade, a moderna burocracia, por meio de escolhas lógicas, estabelece o comportamento padrão para a produção de bens e serviços com eficiência e previsibilidade. Essa previsibilidade é responsável pela despersonalização das pessoas, determinando a homogeneidade dos componentes.

Na moderna burocracia as pessoas são iguais, não sendo permitido ao indivíduo escolher caminhos e ter um envolvimento participativo o que impede sua autodeterminação e uma conseqüente realização. Muitos aspectos ajudam a sustentar o comportamentalismo, como a divisão do trabalho, a ênfase em normas e regulamentos, a hierarquia da autoridade, o formalismo nas comunicações, entre outros, constituindo fatores de resistência a mudança e imobilismo.

Diante de uma realidade em que se defende tanto a valorização das pessoas e a modernização do processo produtivo é essencial uma reavaliação dos graus em que as dimensões burocráticas se manifestam nas organizações públicas, para que a moderna burocracia deixe de exercer influência sobre a personalidade de seus membros, estimulando uma aderência inflexível às normas e regulamentos por mero e rígido respeito, que de meios se tornam fins em si mesmo e que podem acabar deslocando os objetivos da organização.

A moderna burocracia não deve existir apenas para sobreviver, mas incentivando a capacidade criativa e inovadora de seus membros por intermédio de um efetivo envolvimento, deve ser capaz de produzir, com qualidade, bens e serviços que satisfaçam também, toda a sociedade.

Anexo 4.1 Organograma do TRT-12ª Região

TRIBUNAL



Anexo 4.2 Ficha de Avaliação de Cursos

SETOR DE TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO - STA
FICHA DE AVALIAÇÃO DE CURSOS

Curso:	
Ministrante:	
Período:	Horário
Local:	

Prezado Participante,

Visando aprimorar nossos cursos, solicitamos sua atenção no sentido de responder as questões que seguem. Lembramos que sua opinião é muito importante e dela depende a continuidade e qualidade dos eventos. Seja sincero, aproveite os espaços disponíveis para comentários adicionais. Não há necessidade de identificação.

1. Quais os fatores que determinaram sua participação no curso:

- (a) Aprimoramento técnico, profissional e integração com profissionais da área.
- (b) Aprimoramento técnico e profissional.
- (c) Buscar integração com profissionais da área.
- (d) Outros. Quais?

2. O treinamento proporcionou conhecimentos úteis ao desenvolvimento de seu trabalho?

- (a) Sim. Por quê?
- (b) Não. Por quê?
- (c) Não tem opinião formada.

3. Nas questões que seguem, solicitamos que seja atribuído a cada item abaixo um conceito:

(5) ótimo (4) bom (3) regular (2) ruim (1) péssimo (0) não tem opinião formada

Organização Geral						
Divulgação	5	4	3	2	1	0
Atendimento por parte do STA	5	4	3	2	1	0

Comentários:

Atuação do Instrutor						
Domínio do conteúdo	5	4	3	2	1	0
Capacidade de transmitir o conteúdo	5	4	3	2	1	0
Apresentação pessoal (postura, voz, comportamento, etc.)	5	4	3	2	1	0
Relacionamento com a turma	5	4	3	2	1	0
Cumprimento do horário	5	4	3	2	1	0

Comentários:

Recursos Didáticos

Material distribuido (apostilas, textos, etc)	5	4	3	2	1	0
Equipamentos	5	4	3	2	1	0

Comentários:

.....

.....

.....

Programa do Curso

Conteúdo programático	5	4	3	2	1	0
Carga horária	5	4	3	2	1	0

Comentários:

.....

.....

.....

Ambiente

Condições de iluminação, ventilação, conforto, etc.	5	4	3	2	1	0
Limpeza e higiene	5	4	3	2	1	0

Comentários:

.....

.....

.....

.....

4. O curso atendeu as suas expectativas:

- (a) Sim. Por quê?
- (b) Não. Por quê?
- (c) Não tem opinião formada.

Em uma escala de 0 a 10 que nota você daria a este curso:

Comentários:

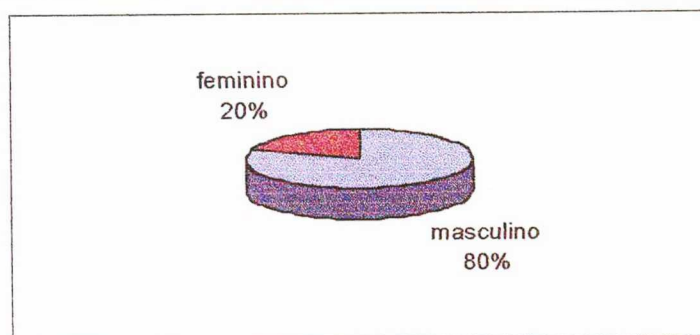
.....

Críticas e Sugestões

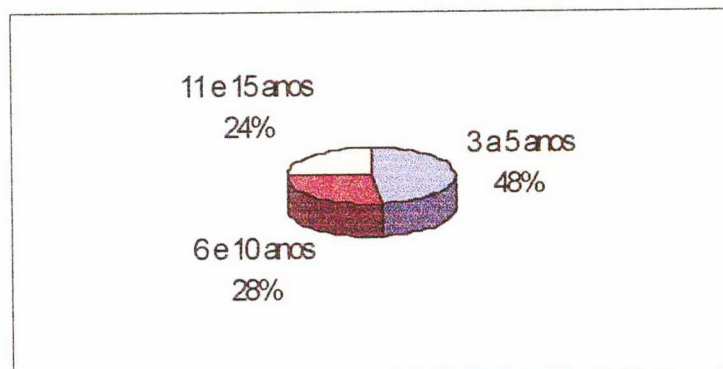
Anexo 4.3 Resultados da pesquisa junto aos advogados

Perfil do pesquisado:

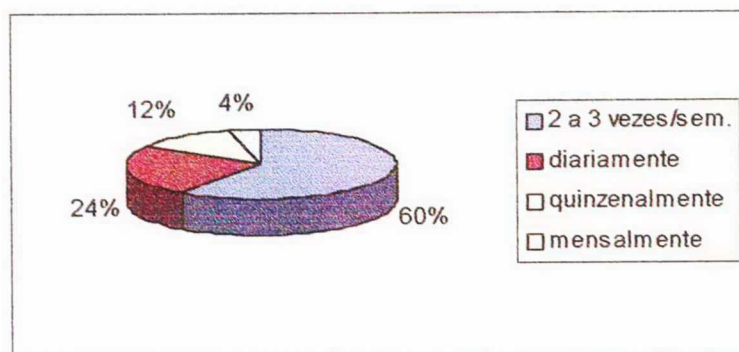
Sexo	Percentual
Masculino	80
Feminino	20



Tempo de atuação junto ao TRT-12 ^a Região	Percentual
Entre 03 e 05 anos	48
Entre 06 e 10 anos	28
Entre 11 e 15 anos	24



Frequência de visitas ao TRT-12 ^a Região	Percentual
2 a 3 vezes por semana	60
Diariamente	24
Quinzenalmente	12
Mensalmente	04



Questões de pesquisa:

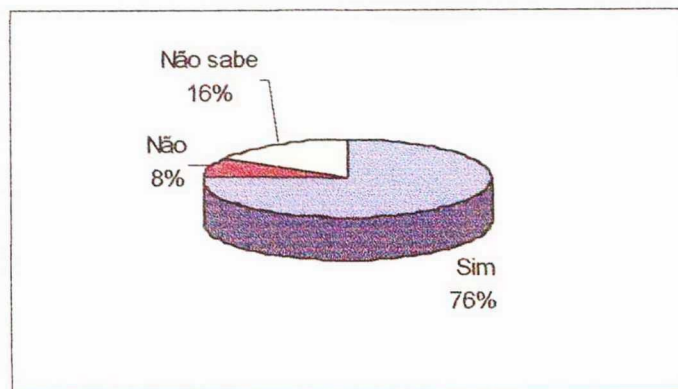
1. Você acha que valorizar os servidores e investir na modernização do processo produtivo são as duas estratégias mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Percentual
Sim	96
Não sabe	04



2. O TRT-12ª Região está investido na valorização dos servidores através de eventos de capacitação, melhoria de alguns espaços físicos, aquisição de equipamentos ergonômicos, desenvolvimento de programas relacionados à saúde, entre outros. Você acha que as ações tem contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.

	Percentual
Sim	76
Não	08
Não sabe	16



3. O Tribunal Regional do Trabalho-12ª Região também está investindo na modernização do seu processo produtivo por meio da aquisição de equipamentos, terminais de consulta, desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de processo, estudando formas de desburocratização, entre outros. Você acha que as ações tem ajudado na melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.

	Percentual
Sim	96
Não sabe	04



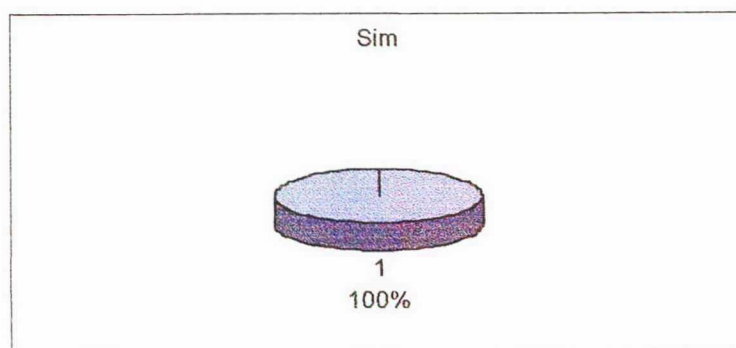
4. Na sua opinião, investir em treinamento é a principal forma de valorizar os servidores e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Percentual
Sim	88
Não	04
Não sabe	08



5. Na sua opinião, investir em informatização é a principal forma de modernizar o processo produtivo e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Percentual
Sim	100



6. Cite 2 (dois) pontos **fortes** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.

Informatização
 Atendimento
 Agilidade processual
 Decisões valorizando as provas
 Estrutura física
 Acesso rápido a informação
 Organização geral
 Centralização das Juntas em um só prédio
 Qualificação dos servidores
 Qualificação dos juízes
 Terminais de consulta

7. Cite 2 (dois) pontos **fracos** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.

Instalações da 1ª Instância deficientes
 Pautão (impossível cumprir o tempo previsto)

Desrespeito dos magistrados para com os Advogados

Atendimento

Falta de comprometimento e qualificação dos oficiais de Justiça

Exigência de protocolo no Serviço de Distribuição e não nas JCI's

Pouco conhecimento dos servidores em relação a tramitação processual como um todo

Atendimento diferenciado para Advogados conhecidos

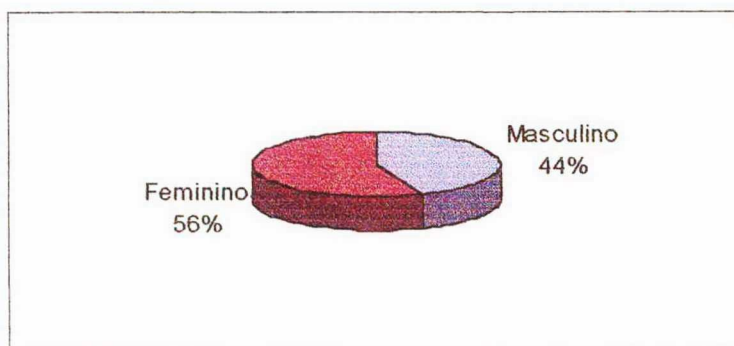
8. Você tem alguma sugestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados?

- Interiorização da informatização
- Continuar os investimentos na valorização das pessoas e na modernização
- Pauta com tempo mínimo de 10 minutos.
- Plantão matutino nas Juntas para recebimento de processos/petições
- Continuar investindo na informatização
- Padronizar os procedimentos em primeira instância
- Agilizar as execuções
- Melhorar espaço físico das Juntas
- Aumentar salário dos servidores
- Aumentar o número de servidores nas Juntas
- Destinar um servidor exclusivamente para atualizar o andamento processual
- Audiência de instrução e julgamento una
- Melhorar a qualificação dos Juizes
- Fazer avaliação dos Juizes
- Acompanhamento constante junto ao servidor para avaliar a qualidade dos seus serviços
- Abolir a identificação dos Advogados no hall do Tribunal
- Investir mais em cursos de qualidade no atendimento

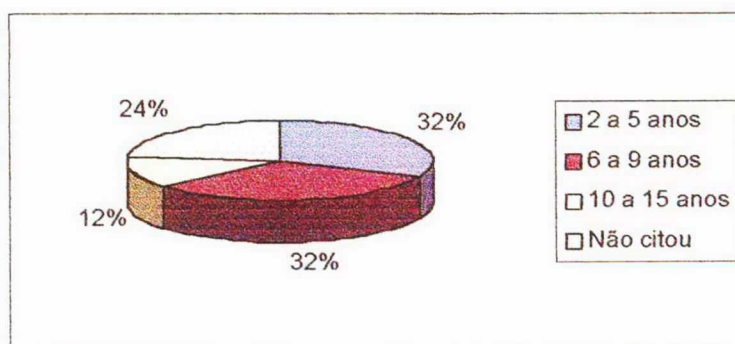
Anexo 4.4 Resultados da pesquisa junto aos servidores

Perfil do pesquisado:

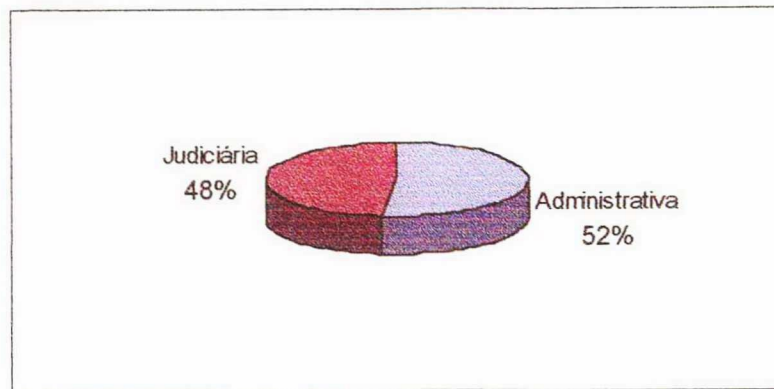
Sexo	Total	Percentual
Masculino	11	44
Feminino	14	56



Tempo de serviço no TRT-12 ^a Região	Total	Percentual
Entre 02 a 05 anos	08	32
Entre 06 a 09 anos	08	32
Não citou	06	24
Entre 10 a 15 anos	03	12



Área de atuação no TRT-12 ^a Região	Total	Percentual
Administrativa	13	52
Judiciária	12	48



Questões de pesquisa:

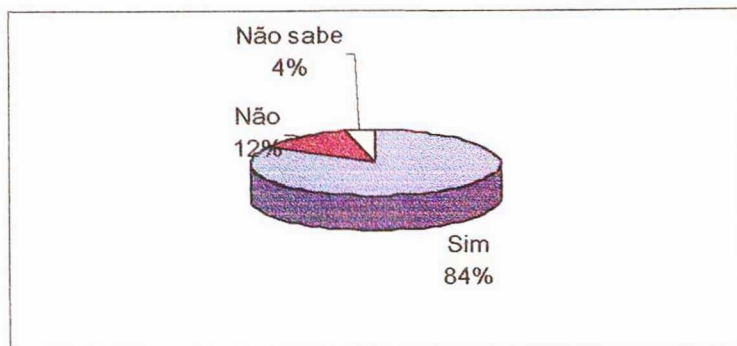
1. Você acha que valorizar os servidores e investir na modernização do processo produtivo são as duas estratégias mais importantes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Total	Percentual
Sim	24	96
Não sabe	01	04



2. O TRT-12ª Região está investido na valorização dos servidores através de eventos de capacitação, melhoria de alguns espaços físicos, aquisição de equipamentos ergonômicos, desenvolvimento de programas relacionados à saúde, entre outros. Você acha que as ações tem contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.

	Total	Percentual
Sim	21	84
Não	03	12
Não sabe	01	04



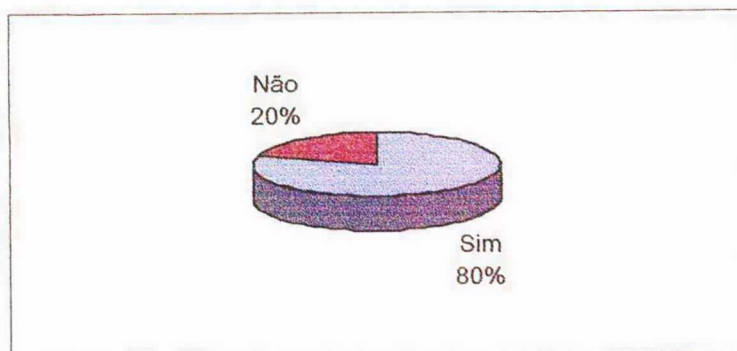
3. O Tribunal Regional do Trabalho-12ª Região também está investindo na modernização do seu processo produtivo através da aquisição de equipamentos, terminais de consulta, desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de processo, estudando formas de desburocratização, entre outros. Você acha que as ações tem ajudado na melhoria da qualidade dos serviços prestados? Comente resumidamente.

	Total	Percentual
Sim	24	96
Não sabe	01	04



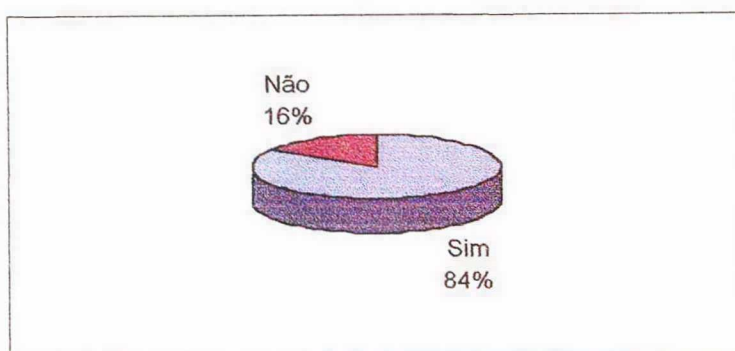
4. Na sua opinião, investir em treinamento é a principal forma de valorizar os servidores e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Total	Percentual
Sim	20	80
Não	05	20



5. Na sua opinião, investir em informatização é a principal forma de modernizar o processo produtivo e consequentemente, de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo TRT-12ª Região? Comente resumidamente.

	Total	Percentual
Sim	21	84
Não	04	16



6. Cite 2 (dois) pontos **fortes** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.

- Informatização
- Investimento na capacitação dos servidores
- Atendimento
- Preocupação da alta administração com a melhoria da qualidade
- Servidores qualificados
- Agilidade processual
- Bons recursos materiais
- Rápido acesso a informação
- Boa vontade dos servidores
- Credibilidade
- Facilidade de acesso a informação
- Serviços prestados em conformidade com a legislação.
- Desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de processos.

7. Cite 2 (dois) pontos **fracos** do TRT-12ª Região em relação a qualidade do serviço.

- Procedimentos muito burocratizados
- Instalações da 1ª Instância deficientes
- Falta de cursos no interior
- Tarefas mal distribuídas, sem vinculação com a capacidade do servidor
- Decisões estratégicas centralizadas
- Falta de integração entre as áreas
- Falta de pessoal na área fim
- Demora processual
- Sistema de Acompanhamento de Processos (SAP2) obsoleto
- Pouco investimento em equipamentos ergonômicos
- Servidores da segurança pouco preparados para exercer sua atividade.
- Muitos equipamentos obsoletos
- Mentalidade retrógrada de alguns servidores
- Chefias pouco preparadas para função
- Disposição física de alguns setores que recebem público externo com frequência (Ex.: Banco do Brasil, CPL, etc)
- Restrições orçamentárias para a capacitação
- Questões administrativas tratadas de forma pessoal
- Acervo bibliográfico limitado
- Estrutura muito hierarquizada

8. Você tem alguma sugestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados?

- Investimento maior na capacitação dos servidores do interior.
- Investir mais em cursos de relacionamento interpessoal.
- Cursos em vídeo.
- Capacitar mais para a atividade de cada servidor.
- Continuar investindo na capacitação dos servidores.
- Continuar os investimentos na valorização das pessoas e na modernização.
- Relacionar o salário com a responsabilidade.
- Desburocratizar.
- Preparar melhor as chefias.
- Adquirir mais equipamentos.
- Melhorar o espaço físico das Juntas de Conciliação e Julgamento de Florianópolis.
- Investir em um programa global de qualidade.
- Definir mais claramente as metas e estratégias da organização.
- Reconhecer mais os funcionários.
- Delegar mais responsabilidades.
- Não tomar decisões sem antes consultar os servidores que executam ou que irão executar as novas tarefas.
- Agilizar tramitação processual.
- Maior investimento em equipamentos ergonômicos.

- Avaliar constantemente os serviços prestados.
- Ampliar os canais de comunicação com a sociedade.
- Repensar as diferenças salariais entre gratificados e não gratificados.
- Realocar funcionários excedentes de determinadas áreas.
- Fortalecer o treinamento dos servidores.

Referências Bibliográficas

A Vez do Cliente. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro. 25 set. 1998. Editorial.

AICARDI, Juan. Um novo conceito de treinamento? *Treinamento & Desenvolvimento*. São Paulo, p.11-15, dez.93.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. v.31, nº4, p.183-215, jul./ago.1997.

BARÇANTES, Luiz C, CASTRO, Guilherme C. *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARCELOS, Mary Angela das Neves. *A análise ergonômica do trabalho como ferramenta para a elaboração e desenvolvimento de programas de treinamento*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1997.

BARROS, Andréa, CAMAROTTI, Gerson. Primeira batalha: passada a reeleição, o governo promete votar agora a reforma administrativa. *Veja*. São Paulo, a.30, n.5, p.36-40, 5 fev. 1997.

BERNARDI, Maria Amalia. O capital humano. *Exame*. São Paulo, ed.647, a.31, n.22, p.122-131, 22 out. 1997.

_____. Empresa onde faz bem trabalhar. *Exame*. Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar. São Paulo, ed.647, p.6-8, 22 out. 1997. Suplemento.

Boletim Estatístico de Pessoal. V.1, n.29, set.1998. Brasília, *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado*. V. mensal 90p.

BOMFIM, David. *Pedagogia do treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 164p

BOOG, G. Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994. 595p.

BOYD, Harper W., WESTFALL, Ralfh. *Pesquisa mercadológica*. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRASIL. (Constituição (1988)). Rio de Janeiro: FAE, 1989. 176p.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 1998. Endereço eletrônico: <http://www.mare.gov.br>.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. Cadernos Mare. Brasília, 1998. Endereço eletrônico: <http://www.mare.gov.br>.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho, 10ª Região. A Justiça do Trabalho e o TRT 10: manual de orientações. Brasília: TRT-10ª Região: 1998.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho, 12ª Região. Regimento Interno. Florianópolis: TRT-12ª Região.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho, 12ª Região. Secretaria de Documentação. Gestão 1996-1998. Florianópolis, 1998. 77p.

CARDOSO, Olga Regina. *Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado*. Tese submetida à obtenção do título de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1995.

CARR, David K, LITTMAN, Ian D. *Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. de, TONET, Helena Correa. Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v.28, p.137-152, abr./jun. 1994.

CHEDID, Antonio Carlos Facioli. Acreditando na Integração. *in vigilando*. Florianópolis: TRT-12ª Região, a. 1, n.3, p. 2, jul. 1998.

CHEDID, Antonio Carlos Facioli. TRT prevê avalanche de processos. *Jornal da Facisc*. Florianópolis, a. 3, n.56, p.7, 9 mar. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. Edição compacta.

_____. *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTIN, Cláudia. O brasileiro como cliente. *Folha de São Paulo*. São Paulo. p. 3, set. 1998.

_____. A profissionalização começa com o fim da tutela do Estado. *Reforma Gerencial*. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília. n.2, p. 23-26, jul. 1998.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. São Paulo: Campus, 1987.

CUNHA, Cristiano J. C. A., PEREIRA, Carmem L. D. do Valle, BORGES, Cristina, et al. Impacto da gestão da qualidade sobre a arquitetura organizacional. *Anais... XIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. João Pessoa: Ed.UFPB, v.1, p. 572/577, 1994.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Makron Books, 1990.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 230p.

_____. Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*. São Paulo, p. 64-68, mar./abr. 1997.

ESTADO deve valorizar talento do servidor público. *Revista Serhumano*. São Paulo. jul. 1996.

ENRIQUES, Eugéne. Imaginário social: recalçamento e repressão nas organizações. *Tempo Brasileiro*. Rio de Janeiro, v.36/37, p.53-97, jan./jun. 1974.

FARIA, A. Nogueira de. *Organização e métodos*. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

FARIA, José Henrique. Treinamento, oligarquia e instituição. *Executivo*. Porto Alegre, v.5, n.20, p.12-23, jan./jun. 1979.

- FEIGENBAUN, Armand V. *Controle da qualidade total*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. *A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*. São Paulo. v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.
- FONTES, Lauro Barreto. *Manual do treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1980. 192p.
- FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação*. São Paulo: Moraes, 1980
- FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, a.49 v.1, n.1, p.71-89. jan./mar. 1998.
- GALBRAITH, Jay R, LAWERIII, Edward E. & Associados. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995. 287p.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- _____. What does “product quality” really mean? *Sloan Management Review*. MIT. v.26, n.1, 1984.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de RH: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

- GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.2, p.6-17, abr./jun.1988.
- GRAHAM, Cole Blease Jr., HAYS, Steven W. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRILLO, Antonio Niccoló. *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública*. Florianópolis: UFSC, 1983.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMMER, Michael. *A revolução da reengenharia: um guia prático*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 338p.
- HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- IN VILIGANDO. Inovações e realizações de março a dezembro de 1998. Florianópolis: TRT-12ª Região, a.1, dez. 1998. Edição especial.
- IN VIGILANDO. Florianópolis :TRT-12ª Região, a.1, n.1, mai. 1998.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- _____. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M. *Controle da qualidade-Handbook* em diferentes sistemas de produção. São Paulo: Makron Books, v. 7, 1993.
- KISSLER, Leo. Modernização do Serviço Público: caminhos e impasses na reforma administrativa alemã. *Revista de Negócios FURB*. Blumenau, v. 3, n.2, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTTER, John. P. & SCHLENSINGER, A Leonard. Choosing strategies for change.. *Harvard Business Review*. USA. v. 57, n. 2, mar./abr. 1979.
- LANGROD, Georges. Para uma abordagem global dos problemas de pessoal na administração pública. *Revista do Serviço Público*: Brasília, set./dez. 1973.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi.. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEITE, José Vieira. Treinamento versus Desenvolvimento. *Treinamento & Desenvolvimento*: São Paulo, p. 11-13, jan.1994.
- LEITE, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. *Empresas & Tendências*. São Paulo, p.25-27, 30 set. 1994.
- LINO, Manuel M. Sc. *Estatística*. Curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. Florianópolis, 1996.
- LONGEN, Márcia Terezinha. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1997.

- MAIN, Jeremy. *Guerras pela qualidade*: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MARQUES, Antônio Carlos F. *Deteriorização organizacional*: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994. 204p.
- MARTINS, Carlos Aberto. *Gerenciando projetos de treinamento*. Apostila do Curso Gerenciando Projetos de Treinamento. Curitiba. 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- McGEE, James V. *Gerenciamento estratégico da informação*: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.
- MEIRELES, Fernando de Souza. Evolução da microinformática: ciclos, cenários e tendências. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.3, p.62-80, mai./jun. 1994.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 16.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.
- MERLO, Jair. Planeje seus sistemas e colha bons lucros. *Informática Exame*. São Paulo, dez. 1996.
- MINISTRO Ernes Pedro Pedrassani Visita o TRT da 12ª Região. *in vigilando*. Florianópolis: TRT-12ª Região, a. 1, n.3, p. 2, jul. 1998.
- MODERNIZANDO o Estado: política nacional de capacitação valoriza os servidores. *Reforma Gerencial*. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, n. 3, p. 15-20, set. 1998.

- MONTEIRO, José A. *Qualidade total no serviço público: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming*. Brasília: QA&T, 1991.
- MOHRMAN S.A & CUMMINGS T. G. *Self-designing organizations*. Addison-Wesley, 1989.
- MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994. 312p.
- NETZ, Claytnon. Não Rasgue Dinheiro. Exame. São Paulo, 3 jun. 1998.
- OSBORN, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. São Paulo: MH Comunicação, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Gestão da qualidade do processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PARASURAMAN, A., et al. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, v.32, n.3, p.39-48, spring 1991.
- PENTEADO, Sônia. Produtividade movida a bits. *Informática Exame*. São Paulo, jun. 1996.
- PEREIRA, Evaristo Blanco. Antigos desafios para novos projetos. *Computer Reseller News Brasil*. 06 de outubro, 1997, p.7.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O cidadão e o servidor. *Folha de São Paulo*. São Paulo. 3 out. 1995.
- PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: Habra, 1989.
- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas*. São Paulo: Campus, 1993.

- RABELO, Flávio Marcílio, BRESCIANI, Filho Ettore, OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e gestão da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.13-19, mai./jun. 1995.
- RAMOS, Adriana Lana. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício da cidadania. In: Reunião Anual da ANPAD, 17, 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993. v.9, p.63-72.
- RAMOS, Alberto Guerreiro Ramos. *Administração e contexto brasileiro*: esboço de uma teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983. 366p.
- RICHARDS, Sue. Former des managers pour la modernisation du service public, le rôle du management development. *Revue Française d'Administration Publique*. Paris: Institut International d' Administration Publique, n. 51, jui./sep 1989.
- ROCHA, Leonel. Fim de uma era. *Veja*. São Paulo, a. 30, .n.48, p. 38-40, 3 dez. 1997.
- SCHON, D. A. *Beyond the stable state*. The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter. A empresa do ano 2020: líderes de grandes empresas, teóricos e consultores debatem a organização do futuro, os cenários e as forças da mudança. *HSM Management*. São Paulo., 38-46, n.1, mar./abr. 1997.
- _____. *A quinta disciplina*: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Cículo do livro, 1990.
- SERRALVO, Francisco Antonio. Treinamento: fator-chave para a qualidade em serviços. *Treinamento & Desenvolvimento*. São Paulo, p. 38-46, fev. 1996.
- SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

- SILVA, Marcello Praça Gomes da. A sociedade da informação e a infocracia. *Revista de Divulgação Cultural FURB*, Blumenau, ano19, nº 62. Mai./ago.1997.
- STONER, James A. F. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985. 464p.
- TAGUCHI, Genichi. *Engenharia da qualidade em sistemas de produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- TAPSCOTT, Don. *Mudança de paradigma*. São Paulo: Makron Books, 1995.433p.
- TEIXEIRA, Aníbal. *Reengenharia no governo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- THOMAS, John M., BENNIS, Warren G. *The management of change and conflict*. Baltimore: Penguin Books, 1972.
- THOMPSON, Victor. *Without passion or enthusiasm*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1975.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 294p.
- TORRES, Norberto A. *Planejamento de informática na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989. 218p.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.
- URBAN, Flávio Torres. A terceira onda da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p.5-9, jan./fev. 1994. Highlight – Suplemento.

URBAN, André Torres e URBAN, Flávio Torres. Estrutura organizacional para a qualidade de serviços em áreas de atendimento a clientes: um elenco de proposições. In: 19º ENANPAD, 1995. *Anais...ENANPAD*, 1995.

URIARTE, Marília Kretzschmar. TRT da 12ª Região: biênio 1996-1998. *In verbis*. Florianópolis: TRT-12ª Região, a. 2, n.13, jan. 1998.

VALENTINI, Geni Dornelles, SILVA Regina Schiavine. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.22-29, jan./fev.1995.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YONG, Chu Shao. Tecnologia da informação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n.2, p.78-87, jan./mar. 1992.